



**KORIAN**

*Le soin à cœur*



**DOCUMENT  
D'ENREGISTREMENT  
UNIVERSEL 2022**

Rapport financier annuel  
et Rapport intégré

# Sommaire

Le mot du Président du Conseil d'administration

Le mot de la Directrice générale

<b>1</b>	<b>Korian, premier groupe européen de soin au service des personnes fragiles</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Facteurs de risques</b>	<b>59</b> RFA
	2.1 Risques opérationnels	61
	2.2 Risques stratégiques	66
	2.3 Risques juridiques, éthiques et réglementaires	67
	2.4 Risques économiques et financiers	69
	2.5 Contrôle interne et gestion des risques	72
<b>3</b>	<b>Responsabilité environnementale, sociale, sociétale et de gouvernance</b>	<b>77</b> RFA
	3.1 Une stratégie ESG intégrée au projet d'entreprise	79
	3.2 Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun	95
	3.3 Être l'employeur de référence	105
	3.4 Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive	128
	3.5 Être un acteur local de premier plan	137
	3.6 Réduire notre empreinte environnementale	144
	3.7 Plan de vigilance du Groupe	164
	3.8 Annexes	174
	3.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	186
	Annexe 1 : Informations considérées comme les plus importantes	189
<b>4</b>	<b>Gouvernement d'entreprise</b>	<b>191</b>
	4.1 Organes d'administration et de direction de la Société	193
	4.2 Rémunération	236
	4.3 Gouvernance de la rémunération	259
<b>5</b>	<b>Activités et analyse de la performance</b>	<b>261</b> RFA
	5.1 Faits marquants de l'exercice 2022	262
	5.2 Évolution de l'activité	263
	5.3 Examen des résultats consolidés et de la situation financière au 31 décembre 2022	264
	5.4 Proposition d'affectation du résultat et distribution du dividende	270
	5.5 Procédures judiciaires et arbitrages	271
	5.6 Changement significatif de la situation financière du Groupe depuis la fin du dernier exercice	271
	5.7 Événements importants survenus depuis la clôture	271
	5.8 Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir	272
<b>6</b>	<b>États financiers au 31 décembre 2022</b>	<b>273</b> RFA
	6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2022	274
	6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	332
	6.3 Comptes annuels au 31 décembre 2022	336
	6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	353
<b>7</b>	<b>Informations sur la Société, le capital de l'actionnariat</b>	<b>357</b> RFA
	7.1 Informations sur la Société	358
	7.2 Informations sur le capital social	362
	7.3 Actionnariat	375
	7.4 Marché du titre Korian	379
	7.5 Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales	381
<b>8</b>	<b>Informations complémentaires</b>	<b>383</b>
	8.1 Responsable du Document d'enregistrement universel	384
	8.2 Responsable du contrôle des comptes	385
	8.3 Des activités fortement réglementées	385
	8.4 Glossaire	393
	8.5 Tables de concordance	395



**KORIAN**

*Le soin à cœur*

# DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2022

Rapport financier annuel et Rapport intégré



[www.korian.com](http://www.korian.com)

AUTORITÉ  
DES MARCHÉS FINANCIERS  
**AMF**

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 27 avril 2023 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](http://www.korian.com)) et sur le site Internet de l'AMF ([www.amf-france.org](http://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 10 ainsi que les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021, les notes annexes, le rapport des Commissaires aux comptes présentés entre les pages 252 à 327 du Document d'enregistrement universel 2021 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 avril 2022 sous le numéro D.22-0380 ;
- 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.

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.

# Le mot du Président du Conseil d'administration

## JEAN-PIERRE DUPRIEU

Chers actionnaires,

L'année 2022 a été marquée par le choc des révélations contenues dans le livre *Les Fossoyeurs*. En mettant en cause les pratiques malhonnêtes des dirigeants d'une seule entreprise, ce livre a finalement interrogé l'ensemble du modèle de prise en charge du Grand Âge dans les maisons de retraite médicalisées françaises et donc impacté tout le secteur.

Dans ce contexte, la Direction de Korian a réagi vivement en décidant de rehausser, plus vite, plus fort, ses ambitions en matière de qualité et de considération des résidents, des patients et des équipes du Groupe, comme elle avait su le faire lors de la pandémie de Covid-19.

Le Conseil d'administration, dont je voudrais réaffirmer l'engagement fort, s'est lui aussi appliqué à traverser cette crise en s'appuyant sur le travail de ses Comités. Avec l'appui et la compétence de ces derniers, il a assuré la supervision efficace de l'activité du Groupe, la surveillance des marchés de capitaux, et le développement d'indicateurs supplémentaires pour renforcer le contrôle de la performance de Korian en matière de ressources humaines et de qualité des soins.

Je voudrais également réitérer ici la profonde et sincère reconnaissance du Conseil d'administration pour la mobilisation exceptionnelle de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs du Groupe. Par leur travail et leur dévouement, ils accompagnent avec dignité, humanité et bienveillance nos résidents, nos patients et leurs proches.

### **DYNAMIQUE ENTRE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, SES COMITÉS SPÉCIALISÉS ET LE MANAGEMENT DU GROUPE**

Les graves accusations portées par le livre *Les Fossoyeurs* ont créé un choc de défiance qui a impacté l'ensemble des acteurs privés. Ce choc s'est traduit notamment, en ce qui concerne Korian, par une très forte baisse du cours de bourse. Le Conseil d'administration ne peut se satisfaire de cette situation qui ne reflète aucunement les fondamentaux du Groupe, tant en termes d'engagement et d'éthique de ses équipes, qu'en termes de performance opérationnelle et de solidité financière. Il compte qu'au vu des éléments de clarification apportés par la puissance publique



au cours des derniers mois sur la régulation du secteur médico-social en France, l'environnement de marché permette de retrouver progressivement une cohérence légitime entre le cours du titre et les fondamentaux de l'entreprise.

Le Conseil d'administration s'appuie tout au long de l'année sur le travail préparatoire et les recommandations des quatre Comités spécialisés. Cela garantit le juste degré de débats et d'instruction des décisions du Conseil, lesquelles se fondent sur la réalité opérationnelle et les enjeux concrets associés à la transformation du Groupe. Les travaux du Conseil sont de plus nourris par ses échanges approfondis et réguliers avec la Directrice générale, les membres du Comité de Direction Générale et certains membres de la direction exécutive de Korian.

Qu'il s'agisse d'ESG, de contrôle de la qualité, de connaissance du secteur de la santé, de ressources humaines ou de finances, la diversité des profils et des expertises constituant le Conseil d'administration et les compétences des quatre Comités spécialisés permettent

de construire la stratégie adéquate pour Korian, en tenant compte de tous ses enjeux financiers et extra-financiers. En 2022, ces compétences ont été consolidées par l'arrivée au sein du Conseil d'administration de M. Philippe Lévêque qui, par son expérience au service de l'intérêt général, apporte une expertise en matière de politique ESG et de dialogue avec les parties prenantes.

Le travail du Conseil d'administration bénéficie aussi de conversations informelles entre les administrateurs et le management de Korian, notamment lors de séminaires stratégiques. Le dernier séminaire a, par exemple, porté sur la stratégie de transformation et de repositionnement des activités de santé du Groupe en France. Il s'est déroulé dans une clinique Inicea récemment inaugurée, dont les équipes ont échangé avec le Conseil pour nourrir sa réflexion.



**L'adoption de la qualité de société à mission est une étape majeure pour affermir la relation de confiance qui existe entre Korian et ses parties prenantes.**

Le Conseil s'attache également à approfondir des sujets clés pour Korian, dont la politique de qualité de service, sa gouvernance, et la surveillance d'indicateurs stratégiques avec une attention particulière portée aux personnes et aux personnels des établissements du Groupe. Ces travaux sont menés au sein du Comité éthique, qualité et RSE, puis partagés et débattus avec l'ensemble du Conseil d'administration.

Enfin, le Conseil participe activement au dialogue actionnarial grâce aux roadshows gouvernance que je conduis. Ils sont l'occasion d'échanges francs et constructifs avec les actionnaires et permettent au Groupe de s'améliorer de façon continue.

## SOCIÉTÉ EUROPÉENNE À MISSION

Toutes les décisions du Conseil d'administration sont évaluées au regard des objectifs sociaux et environnementaux de Korian. Dès 2019, le Groupe s'est doté d'une stratégie ESG claire qui repose sur 5 axes déclinés en 15 engagements. Cette stratégie à horizon 2023 a permis de répondre aux défis posés par la prise en charge du Grand Âge et des fragilités. Le déploiement de cette stratégie et les décisions associées sont revus par le Comité éthique, qualité & RSE.

A la suite de l'adoption par l'Assemblée générale du 22 juin 2022 de la transformation de la forme sociale de Korian en société européenne, le Conseil d'administration a décidé de proposer aux actionnaires d'adopter la qualité de société à mission lors de l'Assemblée générale 2023. Cette transformation traduit la volonté de Korian de renforcer ses engagements sociaux et environnementaux envers toutes ses parties prenantes.

L'adoption de la qualité de société à mission est une étape majeure pour affermir la relation de confiance qui existe entre Korian et ses parties prenantes, au premier rang desquelles les résidents, les patients, les aidants, les personnels et les autorités locales. En devenant société à mission, Korian poursuit avec elles toute la co-construction des voies et moyens d'un accompagnement digne et bienveillant du Grand Âge et des fragilités, en mettant sa force d'innovation au service de l'un des défis majeurs que rencontrent nos sociétés en Europe.

## MOBILISATION DES ADMINISTRATEURS

Je souhaiterais enfin souligner le plein engagement du Conseil d'administration, lequel se manifeste entre autres par une participation active à un nombre important de réunions programmées et de réunions extraordinaires, à deux séminaires stratégiques et par un travail préparatoire conséquent des Comités.

Je tiens donc à remercier l'ensemble des membres du Conseil pour leur engagement, ainsi que le management pour sa rigueur et son dévouement.

# Le mot de la Directrice générale

**SOPHIE BOISSARD**

Mesdames et Messieurs, chers actionnaires,

Après deux ans marqués par la lutte, pied à pied, contre la Covid-19, 2022 a, à nouveau, été une année éprouvante pour notre Groupe et pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Nous avons été confrontés, comme tous les acteurs du Grand Âge, aux conséquences de la grave crise de réputation qui a frappé l'une des principales entreprises du secteur, à la suite des révélations du livre Les Fossoyeurs paru en début d'année, je vais y revenir.

Dans le même temps, la flambée des prix de l'énergie et le resserrement des conditions de crédit ont assombri les perspectives économiques pour des activités qui, comme les nôtres, sont soumises à une stricte régulation de leurs tarifs et dépendent de marchés du travail particulièrement tendus.

Malgré ces vents contraires, nous avons poursuivi le travail de fond engagé depuis 2019 au service de la qualité des soins et des prises en charge dans nos différents réseaux. Nous progressons sur l'ensemble des indicateurs de notre feuille de route en matière ESG et nous avons d'ores et déjà atteint la plupart des objectifs que nous nous étions fixés pour 2023.

Dans ce contexte, je tiens à remercier chaleureusement tous les membres de la communauté Korian qui témoignent, jour après jour, de leur bienveillance et de leur engagement sans faille pour la prise en charge et le bien-être des patients, résidents, et de leurs proches aidants

## **CRISE MAJEURE DANS LE SECTEUR DES SOINS AUX PERSONNES ÂGÉES EN FRANCE**

Au début de l'année, le secteur du Grand Âge a été, en France, au centre d'une crise de réputation sans précédent à la suite de la publication d'un livre, Les Fossoyeurs, mettant gravement en cause les pratiques d'une entreprise qui faisait jusque-là figure de référence du secteur.

Ces révélations, bien que centrées sur un acteur en particulier, ont suscité une vague de défiance rejaillissant sur l'ensemble du secteur ; l'opinion publique s'est notamment émue des graves cas de maltraitance décrits dans l'ouvrage et s'est interrogée sur l'efficacité des dispositifs de prévention et de contrôle en place.

Tout au long de ces premiers mois de l'année 2022, Korian a tenu à avoir une politique pro-active vis-à-vis de ses parties prenantes : de nombreuses réunions de famille se sont tenues dans chacun des établissements, permettant à chacun de s'exprimer et de poser ses questions. La ligne d'écoute en place au niveau national a été renforcée, tout comme les dispositifs d'alerte internes, en place depuis 2017. Par ailleurs, à compter du mois de juin 2022, Korian a décidé de publier pour chacun de ses établissements des indicateurs détaillés, reflétant notamment le nombre de collaborateurs, les tarifs en vigueur, et les résultats des dernières enquêtes conduites par des instituts indépendants à l'initiative de l'entreprise. Le conseil des parties prenantes, qui siège auprès de la direction de Korian France depuis 2019, a consacré plusieurs de ses séances à l'examen de ces différentes actions et à la revue des politiques en place au sein de la société. Le Conseil d'administration et ses différents Comités ont été également très fortement mobilisés.

Je souhaite saluer ici la confiance et l'écoute manifestées par l'ensemble des acteurs concernés, alors que chacun aurait pu être tenté de baisser les bras devant la vigueur des controverses et la violence des attaques.



Dans le même temps, les autorités publiques françaises ont précisé et renforcé le cadre réglementaire applicable au secteur médico-social et durci les règles de contrôle, avec la mise en place de contrôles systématiques dans chaque établissement tous les deux ans. Elles ont également décidé que les établissements médico-sociaux seraient désormais soumis, comme les établissements sanitaires, et dès 2023, à une procédure de certification qualité obligatoire. Je salue ces initiatives de la puissance publique qui étaient indispensables pour rétablir la confiance et démontrer que les graves accusations portées dans le livre étaient le fait d'une équipe dirigeante dans une entreprise particulière et non les pratiques de tout un secteur.

Malheureusement, la crise ouverte par la publication des Fossoyeurs a connu de nouveaux développements au deuxième semestre 2022 avec la mise à jour de la situation financière périlleuse dans laquelle se trouvait la société en cause, situation qui a débouché sur une restructuration financière non encore achevée à ce jour.

Ces différents épisodes, conjugués avec une conjoncture économique plus difficile, ont conduit de nombreux investisseurs à prendre leurs distances avec le secteur, ce qui pèse très défavorablement sur la valorisation de notre Groupe et notre performance boursière depuis un an.

Je suis convaincue que la clarification des règles et exigences de qualité applicables à l'ensemble des acteurs va permettre de rétablir la confiance et de sortir par le haut d'une crise, qui

démontre, si besoin en était, que, dans nos métiers, ce sont la qualité, la responsabilité sociale et l'éthique qui commandent à la performance opérationnelle et économique. Sur le fond, nos activités restent plus indispensables que jamais pour répondre aux besoins massifs en matière de prévention et d'accompagnement des fragilités.



« À vos côtés », notre nouveau projet d'entreprise, va nous permettre de franchir un nouveau cap.

### DU « SOIN À CŒUR »...

Avec notre projet d'entreprise Le Soins à Cœur, défini en 2019, nous avons engagé une première étape visant à élargir notre spectre d'activité, du Grand Âge vers la prise en charge de toutes les formes de fragilités qu'elles soient liées à l'âge, à l'état de santé ou à l'isolement. Ce projet d'entreprise était fondé sur trois axes majeurs :

#### ■ l'engagement pour la qualité des soins et le développement humain

Nous avons inscrit pour la première fois au cœur de notre feuille de route des engagements ESG, destinés à soutenir la qualité des soins, le développement du capital humain et le renforcement de notre ancrage territorial. De fait, la quasi-totalité de ces 15 engagements ont d'ores et déjà été atteints dès 2022, avec un an d'avance sur le calendrier que nous nous étions fixés.

#### ■ la formation de nouveaux professionnels de santé

L'un de nos engagements phares était sans conteste la **politique de formation diplômante**, qui concernait en 2019 moins de 4 % des collaborateurs du Groupe : en 2022, ce sont près de 7 000 collaborateurs, soit près de 11 %, qui ont pris part à l'un des quelque 150 cursus diplômants que nous proposons dans nos propres centres de formation ou avec les écoles et universités partenaires. C'est pour moi un signe tangible de la vitalité de notre Groupe. Cet effort, combiné avec la politique que nous menons par ailleurs en matière de santé et de sécurité au travail, constitue un élément majeur d'attractivité et de fidélisation dans des marchés du travail qui restent structurellement tendus.

Nous avons pu mener à bien dans le même temps un premier plan d'actionnariat salarié à l'échelle européenne. Grâce à ce plan, qui a été cofinancé par la société pour permettre à tous les salariés de participer, même modestement, nous comptons désormais près de 10 000 salariés actionnaires, qui détiennent au total environ 3 % du capital de l'entreprise et ont ainsi voix au chapitre en ce qui concerne l'avenir de leur entreprise et ses grandes orientations.

#### ■ l'investissement pour rénover et moderniser

2022 a vu par ailleurs la fin d'un cycle majeur de rénovation et de modernisation, engagé depuis 2017 pour soutenir nos engagements de qualité.

Ce sont ainsi plus de 820 millions d'euros qui ont été investis en 2022, dont plus de 350 millions en France. Au total, au cours des 5 dernières années, près de 50 % du parc de maisons de retraite et d'établissements de santé ont pu être rénovés et étendus, pour mieux répondre aux attentes des résidents et patients en termes de confort et d'intimité, pour moderniser les équipements et les plateaux techniques et pour installer des centres de consultations et des unités d'hospitalisation de jour en fonction des besoins des territoires.

Engagement, formation, investissements, ces différentes actions ont contribué à soutenir l'activité dans chacun des segments d'activité et dans nos différentes géographies. Notre chiffre d'affaires a progressé de 6,2 % en termes de croissance organique. Malgré le contexte de forte inflation, notre marge opérationnelle avant loyer est restée solide, à 24,1 %. Sous l'effet des importants investissements réalisés en 2022, notre levier financier a augmenté, à 3,7x, mais reste bien en deçà des ratios de covenants, à 4,5x. Une fois réalisées différentes opérations de partenariats immobiliers prévues en 2023, alors que nos besoins d'investissement vont se réduire fortement dans les 3 années à venir, notre Groupe vise à s'autofinancer à partir de 2024 et à ramener progressivement son levier en deçà de 3x.

Les acquis de notre projet Le Soins à Cœur nous mettent en position favorable pour franchir une nouvelle étape de maturité.

### À « À VOS CÔTÉS »

Nous avons mis à profit l'année 2022 et ses turbulences pour travailler à un nouveau projet d'entreprise, à la mesure de la nouvelle ère dans laquelle nous entrons désormais. « À vos côtés », notre nouveau projet d'entreprise, va nous permettre de franchir un nouveau cap.

#### ■ Renforcer nos expertises des maladies chroniques pour répondre à l'augmentation exponentielle des besoins

Avec ce nouveau projet et forts de l'élargissement de nos champs d'intervention réalisé depuis 2019, **nous renforçons notre expertise dans les maladies chroniques, celles dont on ne guérit pas mais que nous savons soigner et accompagner.**

- Selon les dernières données de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), environ 20 millions de personnes en France souffrent de maladies chroniques.
- Selon les dernières données de la Haute Autorité de Santé (HAS) en France, on estime qu'environ 12 millions de personnes souffrent de problèmes de santé mentale, soit près de 20 % de la population française. Parmi ces personnes, environ 3 millions souffrent de troubles psychiatriques sévères nécessitant une prise en charge spécialisée.

Les besoins en matière de prévention des fragilités et de prise en charge des patients chroniques constituent en effet le principal défi de santé publique pour la décennie qui vient.

Dans cette perspective, nous allons bien sûr poursuivre activement le **renforcement de nos fondamentaux** : notre expertise médicale et nos politiques qualité, soutenues par une démarche de certification externe, nos politiques de formation, et l'investissement dans les innovations digitales et les données de santé.

Pour ce faire, nous nous appuyerons sur trois centres de compétences partagés que nous avons positionnés au niveau du Groupe pour qu'ils bénéficient à l'ensemble de nos activités : notre nouvelle université d'entreprise, Korian Solutions et la direction de la recherche médicale et de l'innovation en santé.

### ■ Innover pour répondre aux besoins de santé dans les territoires

Deux tendances de fond structurent désormais nos territoires : le risque des déserts médicaux et la demande croissante de soins et d'accompagnement à domicile.

La pénurie de professionnels de santé devient une préoccupation majeure. Il manquerait, rien qu'en France, 10 000 médecins et 30 000 infirmiers. Selon l'OCDE, avec 6,4 infirmiers pour 1 000 habitants la France est déjà bien en dessous de la moyenne des pays membres qui est de 8,8.

Tous ces chiffres montrent des difficultés et des inégalités d'accès aux soins qui risquent de s'aggraver dans les années à venir.

Notre Groupe, présent dans plus de 700 territoires et bassins de vie en Europe, fort de ses différentes expertises complémentaires souhaite unir ses efforts à ceux des autres acteurs de santé pour **répondre à ces difficultés**. Nous accompagnons d'ores et déjà plus de 800 000 personnes dans nos établissements ou à domicile. Nous avons pour ambition d'au moins **doubler nos capacités d'accueil et de suivi d'ici à 2026**, en particulier dans les zones de désertification médicale.

La deuxième tendance de fond est l'évolution vers les soins et le bien vieillir à domicile.

Une nouvelle vision du Grand âge est en train de faire consensus qui privilégie autant que c'est possible le maintien à domicile et réserve l'EHPAD aux situations de dépendances lourdes, que des aidants ne peuvent prendre en charge seuls sans risque pour eux-mêmes et pour la personne fragile. Korian s'inscrit dans cette double évolution depuis plusieurs années :

- en développant des solutions à domicile et des solutions de maisons partagées qui répondent au besoin de vieillir chez soi en étant bien entouré et accompagné (Petit Fils, Ages & Vie) ;
- en développant les expertises de la dépendance et des maladies neurodégénératives en EHPAD ;
- en développant l'hospitalisation à domicile et les soins de suite ambulatoires.

Les choix stratégiques que nous avons faits ces dernières années nous permettent d'aborder avec confiance les grandes évolutions du secteur du soin, de la santé et du Grand Âge : les investissements d'hier sont les offres innovantes qui répondent aux besoins d'aujourd'hui et plus encore de demain.

### ■ Devenir Entreprise à Mission pour consolider la confiance de nos parties prenantes

Enfin, nous voulons œuvrer pour **renforcer la confiance et l'alignement avec les parties prenantes, globalement et au plus près des territoires**.

C'est tout le sens de la démarche que nous avons engagée depuis 2019 sur la gouvernance, d'abord à l'échelle de nos établissements, avec le développement des conseils de familles et de patients, et la promotion du dialogue social de proximité, ensuite avec la mise en place de conseils de parties prenantes dans chacun des principaux pays du Groupe, dans lesquels sont représentées les principales associations de patients et de professionnels du secteur.

C'est pour cela que nous proposerons en juin prochain à l'Assemblée Générale des actionnaires que notre Groupe adopte **la qualité de société à mission** au sens de l'article L.210-10 du Code de commerce. Ce régime, qui permet une représentation institutionnelle pérenne des parties prenantes, devrait d'ailleurs devenir obligatoire pour l'ensemble des sociétés du secteur en France d'ici 2025.

Dans le cadre de ce nouveau régime, sera instituée, aux côtés du Conseil d'administration du Groupe, **une nouvelle instance statutaire, sous la forme d'un comité de mission permanent**, qui représentera les différentes instances mises en place dans les pays et permettra aux organes dirigeants du Groupe d'entretenir un dialogue régulier et structuré avec les parties prenantes et réciproquement aux parties prenantes de suivre de l'intérieur la mise en œuvre des différentes actions entreprises par le Groupe pour garantir la qualité des prises en charge dans ses différents réseaux.



Nous proposerons à l'Assemblée générale de définir pour notre Groupe une nouvelle raison d'être, commune à toutes nos formes d'activité, à domicile comme en établissement : **Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité.**

Toujours dans le cadre de ce nouveau régime, nous proposerons à l'Assemblée générale de définir pour notre Groupe une nouvelle raison d'être, commune à toutes nos formes d'activité, à domicile comme en établissement : **Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité.**

Nous proposerons aussi d'intégrer dans nos statuts **cinq engagements consubstantiels à l'accomplissement de notre mission** : la considération, l'équité, l'innovation, le primat de l'ancrage local et la durabilité dans l'usage des ressources naturelles.

C'est sur le **socle de ces cinq engagements que sera construite notre nouvelle feuille de route ESG** pour les cinq années qui viennent. C'est aussi à l'aune de ces 5 engagements que le futur comité de mission sera amené à dialoguer avec les instances de direction du Groupe.

Pour incarner cette étape de maturité et de transformation majeure pour notre Groupe, nous vous proposerons enfin de **donner un nom à la société européenne, structure de tête**, symbole de notre communauté réunie autour d'une même mission et distinct des dénominations propres à chaque réseau et familles d'activités que vous connaissez et que nous souhaitons conserver inchangées : Korian pour les maisons de retraite médicalisées, Inicea pour les activités de santé, Petits-Fils pour l'aide à domicile, Ages & Vie ou Casa Barbara pour les maisons partagées.

Cette nouvelle communauté, c'est Clariane.

Mesdames et Messieurs, chers actionnaires,

Malgré les turbulences du moment, je regarde 2023 et les années à venir avec beaucoup de confiance, une confiance nourrie de la conviction que nous faisons, plus que jamais, avec votre soutien, œuvre utile.

Je vous remercie.





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



<b>1.1 PRÉSENTATION DU GROUPE KORIAN</b>	<b>9</b>	<b>1.4 NOTRE STRATÉGIE</b>	<b>33</b>
L'histoire du Groupe	10	Notre projet d'entreprise : « À vos côtés »	34
Premier Groupe européen de soin au service des personnes fragiles	11	Orientations stratégiques par segment	37
Chiffres clés 2022	12	Nos fondamentaux	38
Trois activités complémentaires pour s'adapter aux différents services de prise en charge	14	Impact environnemental, social et de gouvernance (ESG)	43
Un acteur engagé et à fort impact dans les territoires	15	Stratégie immobilière	47
Nos valeurs nous inspirent au quotidien	16	Perspectives financières	48
<b>1.2 NOS ACTIVITÉS</b>	<b>17</b>	<b>1.5 GOUVERNANCE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES</b>	<b>49</b>
Des activités fortement réglementées	25	Une gouvernance au service des parties prenantes	50
<b>1.3 LES TENDANCES ET ENJEUX DE NOTRE SECTEUR</b>	<b>27</b>	Un Conseil d'administration diversifié et engagé	51
Les trois grandes tendances de la décennie 2020-2030	28	Un Comité de Direction Générale expérimenté et européen	52
Les défis du secteur	31	Contrôle qualité et gestion des risques	53
		Prévention et gestion des principaux risques	54
		<b>1.6 NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES</b>	<b>55</b>



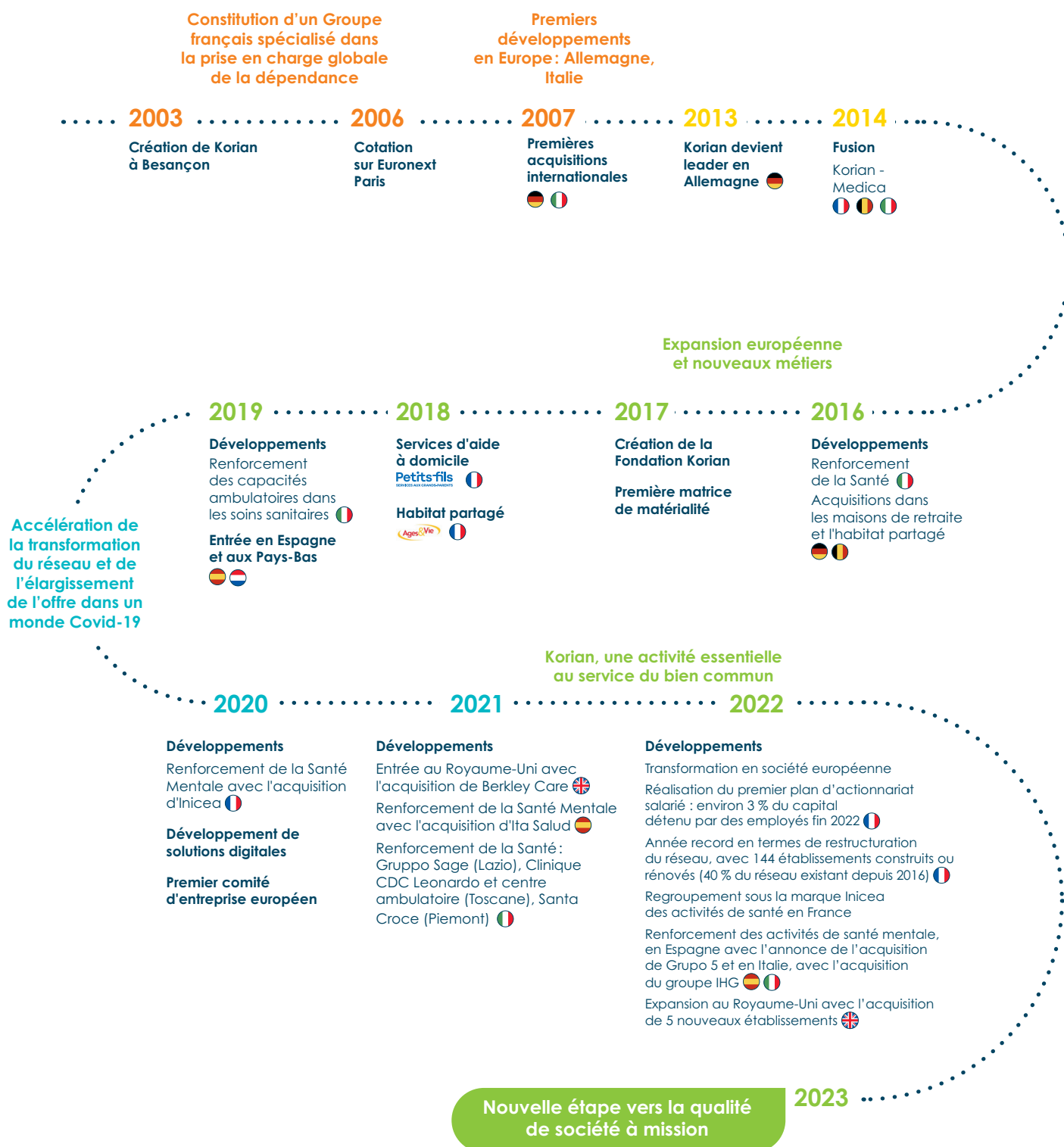


## 1.1 Présentation du Groupe Korian

# L'histoire du Groupe

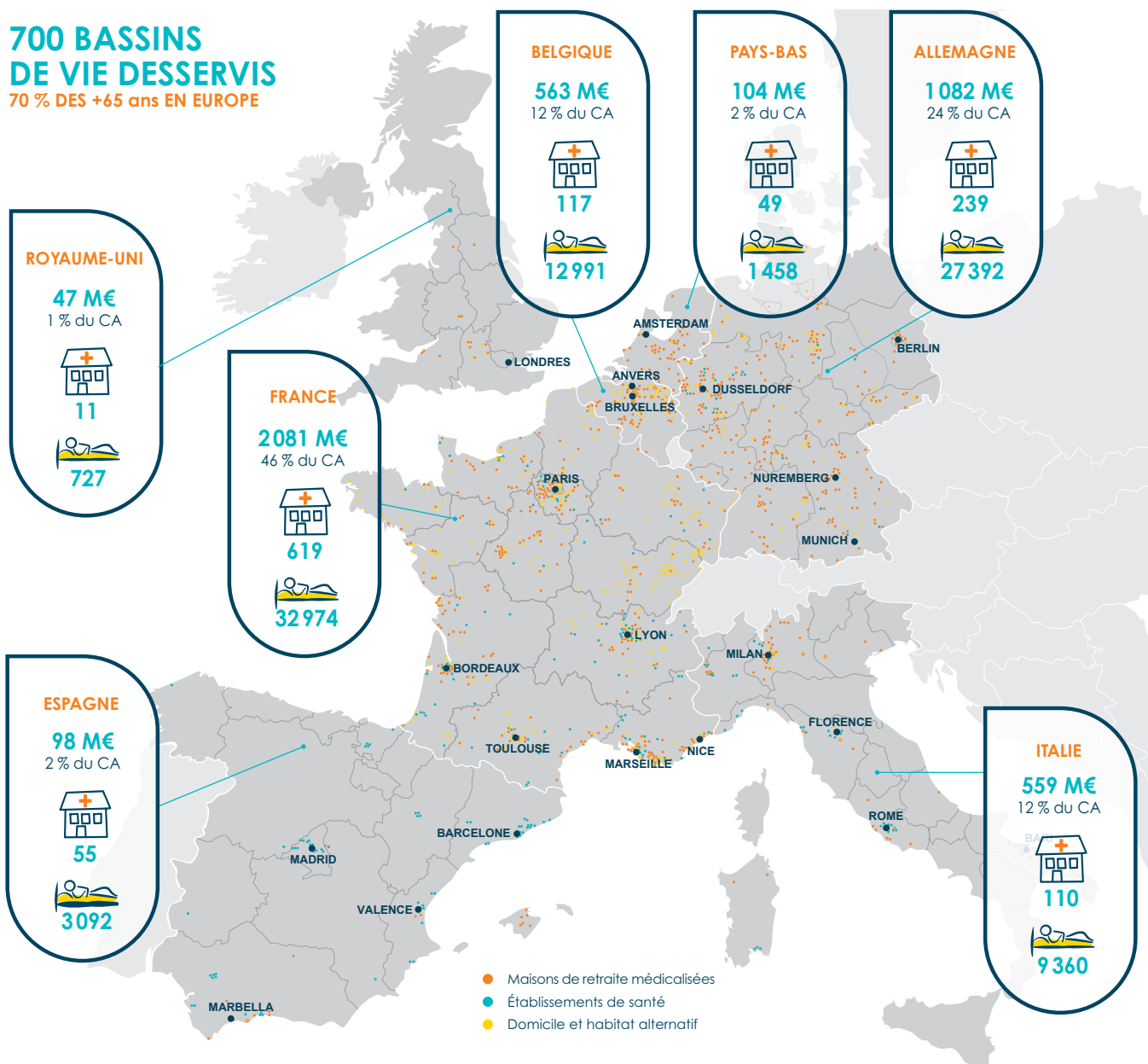
## LES DATES CLÉS

En deux décennies, Korian est devenu, en Europe, un acteur majeur du soin au service des personnes fragiles.

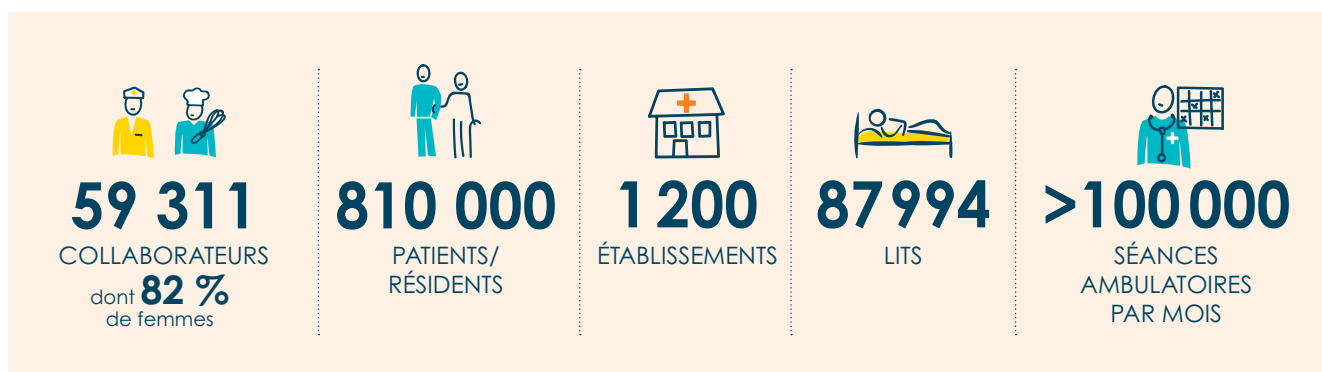


# Premier Groupe européen de soin au service des personnes fragiles

**700 BASSINS DE VIE DESSERVIS**  
70 % DES +65 ans EN EUROPE



1



## Chiffres clés 2022

### FEUILLE DE ROUTE ESG 2019-2023

La plupart des objectifs fixés pour 2023 atteints dès 2022

Quinze 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.

#### Qualité

CERTIFICATION  
ISO 9001

**68%**  
SITES CERTIFIÉS

vs. 29 % en 2021

#### Fidélisation

ANCIENNETÉ  
MOYENNE

**7,3 ans**

vs. 7,4 ans en 2021

#### Expertise médicale

POSITIVE  
CARE

**97%**  
DU RÉSEAU

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

vs. 80 % en 2021

#### Diversité

FEMMES  
DANS LE TOP  
MANAGEMENT

**56%**

vs. 47 % en 2021

#### Compétences

FORMATIONS  
QUALIFIANTES

**11,8%**

COLLABORATEURS ENGAGÉS  
DANS UN PARCOURS  
DE FORMATION QUALIFIANTE

vs. 9,7 % en 2021

#### Environnement

RÉDUCTION  
DES ÉMISSIONS  
DE CO<sub>2</sub>

**-25%**

EN KGCO<sub>2</sub>/M<sup>2</sup> VS. 2019 CO<sub>2</sub>  
(ÉNERGIE DES BÂTIMENTS)

## RÉSILIENCE FINANCIÈRE

**4 534 M€**  
CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE  
**+6,2 %**  
CROISSANCE ORGANIQUE  
vs. 5,9 % en 2021

**+5,6 %**  
CROISSANCE PUBLIÉE  
**vs. 11,3 %**  
en 2021

**13,4 %**  
MARGE D'EBITDA  
**vs. 13,9 %**  
en 2021

**67 M€**  
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS  
POURSUIVIES  
**vs. 123 M€**  
en 2021

**371 M€**  
CASH FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL  
**vs. 230 M€**  
en 2021

**1 234 M€**  
TRÉSORERIE  
**dont 500 M€**  
de RCF non tirés

**3,7 x**  
LEVIER FINANCIER  
**vs. 3,1 x**  
en 2021

**3,5 MDs€**  
PARC IMMOBILIER  
**vs. 3,2 MDs€**  
en 2021

**0,25 €/action**  
avec option de paiement en actions  
DIVIDENDE  
**vs. 0,35 €/action**  
avec option de paiement en actions  
en 2021

Chiffres au 31 décembre 2022 hors IFRS16. Les chiffres de 2021 sont ajustés pour refléter l'impact des activités abandonnées, comptabilisées selon la norme IFRS 5, et le changement de comptabilisation des coûts de configuration ou de personnalisation dans le cadre d'un contrat de type SaaS (IAS 38).

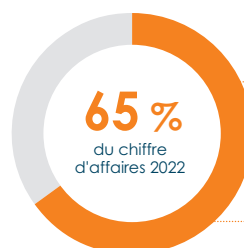
## Trois activités complémentaires pour s'adapter aux différents services de prise en charge



### MAISONS DE RETRAITE MÉDICALISÉES

**695** ÉTABLISSEMENTS

**62 298** LITS



PATIENTS /  
RÉSIDENTS  
2022

**95 000**  
**+ 3 %**  
vs. 2021

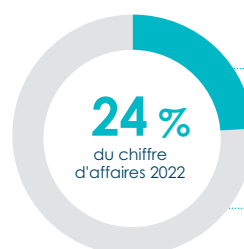


### ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DE SANTÉ

**172** ÉTABLISSEMENTS  
(santé mentale, soins  
médicaux et de réadaptation)

**10 573** LITS

**> 100 000** CAPACITÉS AMBULATOIRES  
(consultations mensuelles)



**605 000**  
**+ 20 %**  
vs. 2021



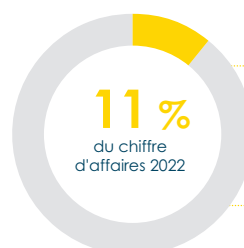
### DOMICILE ET HABITAT ALTERNATIF

**#1** SERVICES D'AIDE À DOMICILE  
EN FRANCE

**337** AGENCES

**333** HABITATS  
PARTAGÉS

**15 123** LITS



**110 000**  
**x 2**  
vs. 2021



# Un acteur engagé et à fort impact dans les territoires

Compte tenu de sa mission, Korian est en dialogue régulier avec l'ensemble des acteurs des territoires.

Ce dialogue permet de mieux répondre à leurs attentes et d'enrichir les pratiques. Cette dynamique favorise la création de valeur partagée.

Ces échanges contribuent à construire un modèle de développement bénéfique pour la dynamique sociale et économique des territoires.

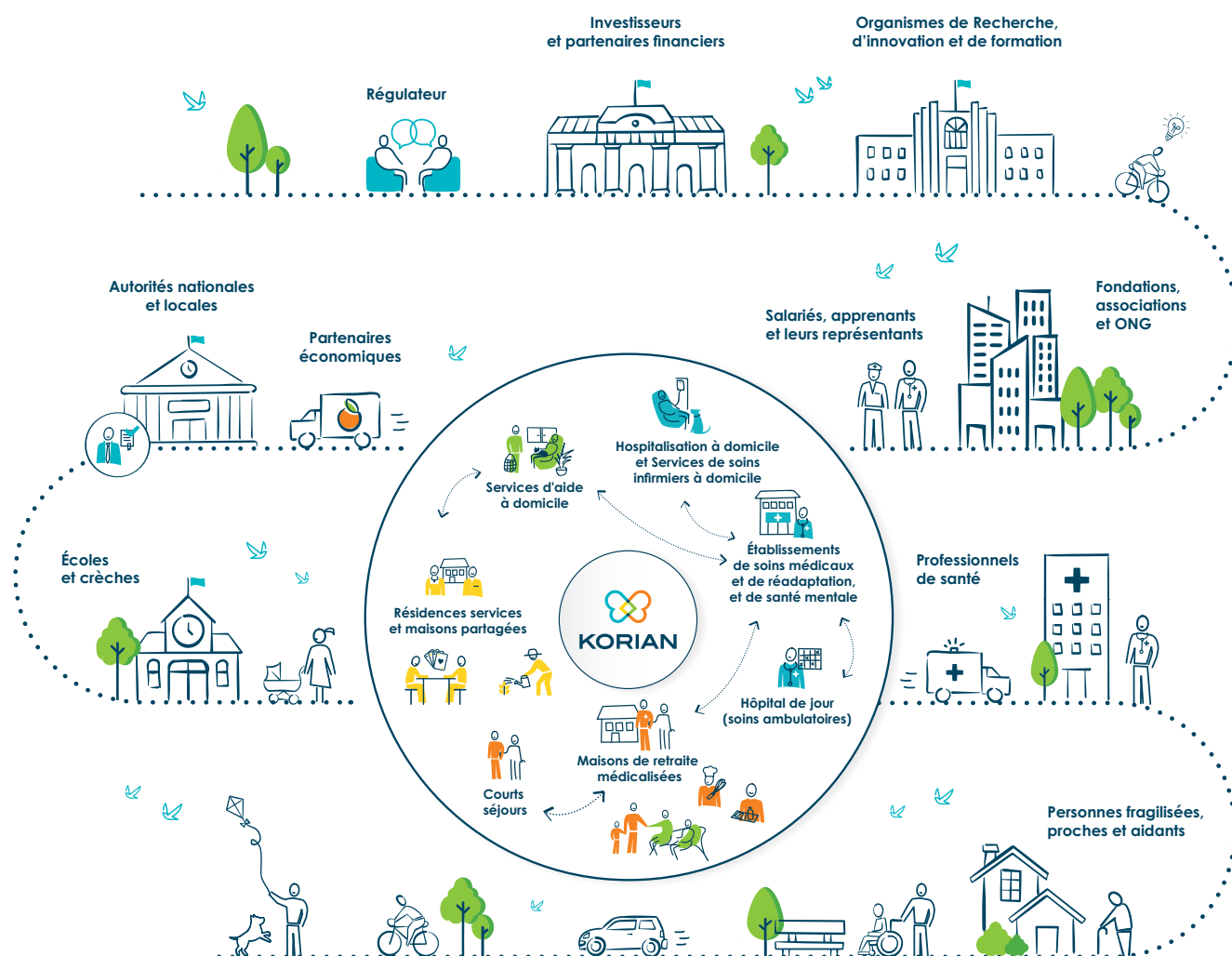
Le Groupe a identifié huit catégories de parties prenantes différentes, toutes sont susceptibles d'avoir un impact sur sa stratégie ESG et ses activités.

Selon une étude réalisée par le cabinet Astères, en 2022, l'empreinte directe, indirecte et induite de Korian sur le territoire français représente l'équivalent de

**4,7 milliards d'euros** de revenus d'activité et génère **45 400 emplois temps plein**.

Ainsi **1** euro d'activité génère **1,1** euro d'activité complémentaire dans le reste de l'économie et **1** emploi chez Korian équivaut à **0,4** emploi supplémentaire chez les fournisseurs et partenaires.

1



Pour plus d'informations

Chapitre 3, §3.1.1 du présent Document d'enregistrement universel

## Nos valeurs nous inspirent au quotidien

Socles de nos métiers et de nos savoir-faire, définies avec notre communauté de professionnels, les trois valeurs de Korian sont au cœur de notre engagement et guident nos actions au quotidien. **CONFIANCE, INITIATIVE, RESPONSABILITÉ**, sont indissociables : une relation durable avec nos parties prenantes repose sur un lien de confiance, se renouvelle grâce à l'esprit d'initiative et est entretenue par des décisions responsables.

Nos valeurs sont une ligne de conduite pour créer des liens forts avec les personnes fragiles et leurs proches ; elles impliquent des comportements exemplaires. Les valeurs libèrent les capacités d'action de chacun et forment une culture Korian commune à tous, quels que soient les métiers ou les activités dans les sept pays où le Groupe est implanté.

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

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.

Enfin, ces valeurs se reflètent dans les cinq engagements que le Groupe souhaite inscrire dans ses statuts dans le cadre de son projet de société à mission :

- **CONFIANCE** : Considération et Équité ;
- **INITIATIVE** : Innovation ;
- **RESPONSABILITÉ** : Proximité et Durabilité.



## 1.2 Nos activités

## MAISONS DE RETRAITE MÉDICALISÉES

### MAISONS DE RETRAITE MÉDICALISÉES



**695**

ÉTABLISSEMENTS

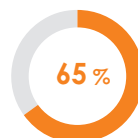
**62 298**

LITS

Présence



### PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2022



Revenu unitaire annuel  
Entre 50 et 80 K€/lit

- **38 %** du réseau européen de maisons de retraite repositionné depuis 2016
- **56** établissements cédés ou fermés depuis 2021

### 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

- ✓ Tarifs réglementés
- ✓ Autorisation

#### Financement

50 %  
Public



50 %  
Privé

Plus de précisions au chapitre 8 du présent Document d'enregistrement universel.





1

## Une offre de long séjour gériatrique

Nos maisons de retraite médicalisées sont destinées à l'accueil de personnes âgées en perte d'autonomie, de manière permanente ou dans le cadre de séjours courts ou d'accueils de jour. Ces maisons travaillent en étroite collaboration avec l'écosystème local sanitaire et social. Elles se spécialisent notamment dans la prise en charge des personnes souffrant de troubles cognitifs tels que la maladie d'Alzheimer et les maladies apparentées.

Afin de répondre à des besoins qui évoluent, et qui se concentrent de plus en plus sur la grande dépendance, Korian a adapté son réseau au cours des dernières années. Le Groupe a ainsi repositionné 38 % de son réseau d'établissements européen depuis 2016, principalement à travers des rénovations d'établissements existants (adaptation des espaces de vie à la grande dépendance et amélioration du confort), mais également à travers le développement de nouveaux établissements.

L'offre de Korian recouvre plusieurs types de services adaptés aux besoins croissants en matière de dépendance :

- **unités de vie protégées**, intégrées à nos établissements, pensées comme des espaces de liberté et d'expression. Souvent complétée d'un jardin thérapeutique, l'architecture inspirée du domicile facilite l'accès aux extérieurs ; les objets du quotidien, comme les verres ou les assiettes, sont également choisis pour être facilement manipulés

par les résidents. Les petits-déjeuners et goûters peuvent y être proposés sous forme de buffet pour favoriser le sentiment de « faire soi-même ». Des éléments de repérage spatio-temporels (panneaux, étiquettes avec pictogramme, portes personnalisées...) facilitent l'orientation, améliorant le bien-être des résidents. La moitié des établissements Korian sont équipés de ce type d'unités spécifiques (en France, 186 sur 269), telles que :

- **accueil de jour**, permettant aux personnes âgées de rester chez elles tout en bénéficiant d'un soutien thérapeutique en établissement la journée ;
- **unités thérapeutiques spécifiques**, offrant pendant la journée à nos résidents en établissements un suivi de soin adapté (notamment aux troubles cognitifs) ;
- **courts séjours**, qui peuvent être ponctuels ou récurrents, et qui permettent notamment d'apporter des périodes de répit aux proches aidants.

Korian recourt à des innovations technologiques à travers son réseau. Par exemple, la solution non-intrusive de prévention des chutes développée par Kaspar est largement déployée dans les maisons de retraite médicalisées. Des solutions thérapeutiques utilisant les dernières technologies sont également déployées, comme les Systèmes autonomes multisensoriels (SAM), un système offrant une expérience multi-sensorielle personnalisée à nos résidents atteints de troubles cognitifs.

## ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DE SANTÉ

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

### ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DE SANTÉ



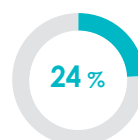
**172** ÉTABLISSEMENTS  
**10 173** LITS

**> 100 000**  
CAPACITÉS AMBULATOIRES  
(CONSULTATIONS MENSUELLES)

Présence



### PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2022



Revenu unitaire annuel  
Entre 75 et 110 K€/lit

► **environ 50 %**  
du réseau restructuré  
depuis 2016

- Acquisition récente de plateformes ciblées pour soutenir la spécialisation (5 Santé / Inicea / ITA Salud / Grupo 5)
- 13 cliniques construites ou restructurées en France en 2022

### LE MARCHÉ

#### Tendances

**32 Mds€**

Taille de marché Europe

➔ **+2,6 %**  
soins médicaux et de réadaptation

➔ **+4,3 %**  
santé mentale

2016-2020 CAGR

**2 milliards de personnes** souffrant de maladies chroniques dans le monde

#### Règlementation

- ✓ Tarifs réglementés
- ✓ Autorisation

#### Financement



Plus de précisions au chapitre 8 du présent Document d'enregistrement universel.

## Un réseau spécialisé, modernisé, bien intégré dans les territoires de santé

Fort d'un réseau de 172 établissements en Europe (233 après l'intégration de Grupo 5 en Espagne début 2023), Korian est un acteur clé des soins médicaux et de réadaptation (SMR) ainsi que des soins de santé mentale en Europe.

L'offre de Korian se développe autour des axes suivants :

- offre fortement spécialisée et adaptée aux besoins locaux (gériatrie, oncologie, cardiologie...);
- collaboration étroite avec les hôpitaux publics, assurant la fluidité des parcours de soin ;

- développement de l'offre ambulatoire pour permettre le maintien à domicile des patients lorsque cela est possible ;
- équipements de dernière génération, assurant la meilleure qualité de service, avec des innovations thérapeutiques comme des casques de réalité virtuelle et des simulateurs physiologiques.



## Les établissements de soins médicaux et de réadaptation

Nos cliniques de Soins médicaux et de réadaptation (SMR) 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 :** cardiologie, neurologie, affections respiratoires, gériatrie, prise en charge des grands brûlés, appareils locomoteurs.



## Les établissements de santé mentale

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

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 de santé mentale, 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.

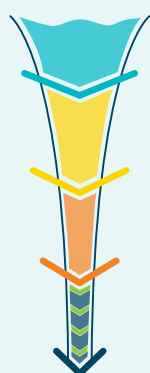
## SANTÉ MENTALE: DES BESOINS CROISSANTS DE PRISE EN CHARGE

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 %  
de la population affectée  
par des problèmes  
de santé mentale



Maladies professionnelles ou affectives  
Addictions  
Vieillesse

Troubles de l'humeur  
Troubles du sommeil

Troubles bipolaires  
Crises de panique  
Troubles délirants

Schizophrénie  
Hospitalisation forcée

SEULEMENT 1 %  
de la 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 soins  
innovantes  
(digital, RTMS, réalité virtuelle)

3

Contribution  
importante  
du secteur privé



### L'hôpital de jour (soins ambulatoires)

#### L'hôpital de jour (HDJ) : une solution adaptée aux soins de jour

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, psychiatres,...) 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



> 100 000  
séances / mois



### L'hospitalisation et les soins à domicile

L'Hospitalisation à domicile (HAD) propose des soins médicaux et paramédicaux, continus et coordonnés, intensifs, techniques ou complexes, que les professionnels du secteur libéral ne peuvent prendre en charge. Elle « apporte » les équipements et la prise en charge de l'hôpital chez soi, avec tout le confort et la tranquillité que cela peut présenter.

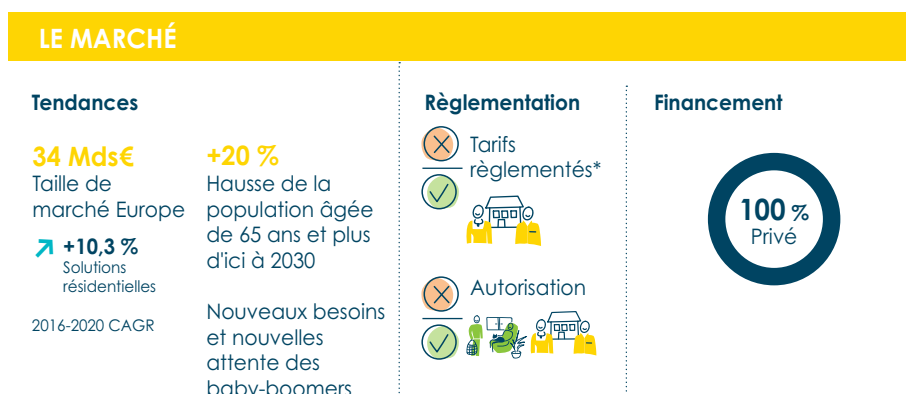
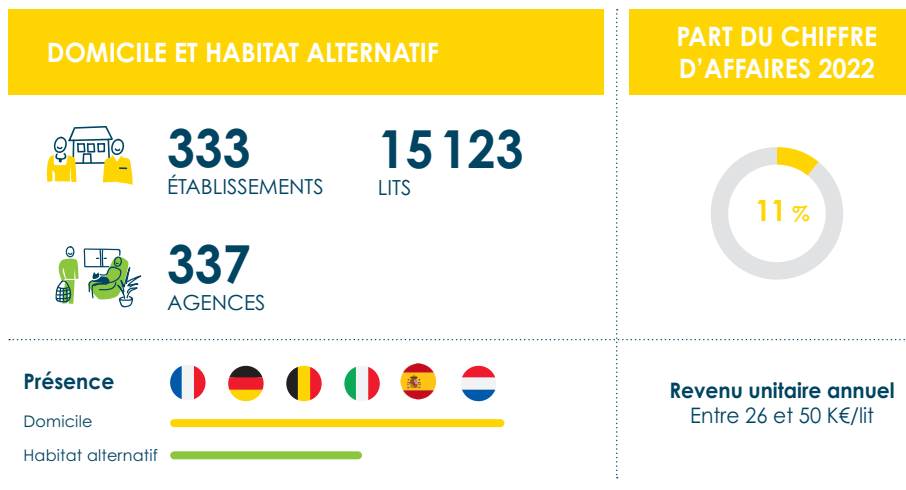
L'HAD fait intervenir et coordonne une équipe pluridisciplinaire médicalisée comprenant un médecin coordonnateur, des infirmiers, des éducateurs, un assistant social, un psychologue et un diététicien.

Le recours aux soins infirmiers à domicile (SSIAD en France) constitue un compromis vertueux entre l'hospitalisation complète et le placement en institut spécialisé. Les soins pris en charge, le plus souvent par des infirmiers ou aides-soignants, peuvent être réalisés à l'année, pour des maladies chroniques, pathologies aiguës évolutives ou instables, ou ponctuellement, pour des soins spécifiques : blessures, brûlures, post chirurgie, etc.



## DOMICILE ET HABITAT ALTERNATIF

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



\* Plus de précisions au chapitre 8 du présent Document d'enregistrement universel.



### Déploiement de concepts innovants pour répondre à la demande croissante de solutions à domicile

Korian a développé ces dernières années un réseau important de solutions permettant le maintien à domicile des personnes âgées, une demande en forte croissance, notamment à la suite de la crise sanitaire de 2020. Le développement rapide de ces solutions reflète la volonté du Groupe de 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.

Cette offre est composée de solutions d'habitat partagé pour seniors, à travers des résidences services et des maisons partagées (petites co-locations pour seniors) (notamment sous la marque Ages & Vie en France).

### Un réseau en forte expansion organique

- Des réseaux nouvellement développés
- Un développement organique de concept unique
- **243** co-locations Ages & Vie en France, dont 79 livrées en 2022
- Petits-fils : réseau privé **#1** des services à domicile pour personnes âgées en France

## Korian a conçu et développé des concepts innovants, à taille humaine et offrant du lien social

### HABITAT PARTAGÉ



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. Chaque résidence, de plain-pied, se compose de huit studios et d'un espace de vie partagé. Ces habitats partagés et inclusifs à taille humaine répondent à un besoin jusque-là mal couvert, en matière d'accompagnement de proximité des personnes âgées autonomes mais isolées. À partir de 44 maisons dans la région Bourgogne - Franche-Comté en 2018, Ages & Vie opérait fin 2022, 243 colocations dans 10 régions françaises, avec un taux d'occupation élevé (95 % hors maisons en *ramp-up*) traduisant une demande très importante pour ce type de solution.

### Extension et adaptation hors de France

Korian prévoit désormais d'étendre ce concept au marché allemand, en développant une offre accessible et adaptée au système social du pays. En effet, l'Allemagne est confrontée à une pression démographique encore plus importante qu'en France, et manque d'infrastructures suffisantes pour répondre aux besoins grandissants de solutions pour rester à son domicile tout en bénéficiant d'une assistance quotidienne.

### DES PARTENARIATS DE FINANCEMENT DE LONG-TERME

Le développement du concept Ages & Vie à travers le territoire français est financé en fonds propres à hauteur de 70 % par Crédit Agricole, via une structure dédiée détenue par Crédit Agricole Assurances et des Caisses régionales du groupe Crédit Agricole, et la Banque des Territoires.

Korian est également accompagné dans ces programmes de développement par des partenaires de financement de crédit, dont la Banque européenne d'investissement, qui, après avoir co-financé le développement d'Ages & Vie pour 135 millions d'euros en 2020 et 2021, soutient l'adaptation et le déploiement du concept en Allemagne avec un financement bancaire de 150 millions d'euros, annoncé en février 2023.

### SERVICES D'AIDE À DOMICILE

## Petits-fils

SERVICES AUX GRANDS-PARENTS

Petits-fils est le premier réseau privé français d'aide à domicile pour personnes âgées en perte d'autonomie et compte 253 agences, soit une multiplication par plus de quatre de son réseau depuis l'acquisition de Petits-fils en 2018. Soutenu par une demande croissante, le développement du réseau d'agences dépasse d'ores et déjà fortement les objectifs fixés en 2019 de 200 agences ouvertes en 2023.

Premier réseau privé français spécialiste de la dépendance, Petits-fils construit un réseau de proximité au cœur des territoires pour répondre aux besoins grandissant d'aide à domicile des personnes âgées. Son succès est le résultat d'un modèle basé sur :

- une **qualité de service reconnue** - 97 % de satisfaction client - avec des auxiliaires de vie diplômées et expérimentées, et accompagnant un nombre restreint de personnes âgées (2 à 3) ;
- une **attractivité forte en tant qu'employeur**, offrant le choix des missions, une rémunération supérieure à la moyenne du secteur et des contrats à durée indéterminée (95 %) ;
- un **développement rapide** fondé sur des franchisés motivés et attachés à leurs régions.

Avec près de 10 000 emplois créés depuis 2017 (principalement des postes d'auxiliaires de vie), Petits-fils figure parmi les entreprises qui recrutent le plus en France (à la 36<sup>e</sup> place selon le Palmarès 2022 publié par *Le Figaro*).

### CONCEPT RÉSIDENTIEL INNOVANT



Casa Barbara est un concept innovant, un nouveau lieu de vie conçu pour les seniors actifs et autonomes, créé en association avec Serge et Jérémie Trigano. Ces résidences fonctionnent selon le principe d'une maison d'hôtes, un couple d'hôtes et ses enfants vivant sur place, et proposent :

- 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 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.

## Des activités fortement réglementées

Les activités du Groupe sont des activités d'intérêt général et s'intègrent dans un cadre réglementaire strict. Ce cadre couvre l'autorisation d'exploiter, les contrôles et certifications de qualité par des organismes tiers, et la réglementation des tarifs.

Les processus pour l'obtention d'autorisations d'exploitation ainsi que la réglementation des tarifs sont différents selon les pays et parfois même au sein des régions d'un même pays.

En ce qui concerne le financement, le cadre réglementaire distingue généralement les soins et les dépenses médicales d'une part, financés par les autorités publiques et l'hébergement et la restauration, d'autre part, à la charge du résident ou du patient et/ou couvert par les assurances et les différentes aides locales.

L'infographie ci-après retrace le cadre réglementaire applicable aux les activités de Korian.

1



**Pour plus d'informations**

Section 8.3 Des activités fortement réglementées du présent Document d'enregistrement universel.





## 1.3 Les tendances et enjeux de notre secteur

## Les trois grandes tendances de la décennie 2020-2030

Les besoins de prise en charge des personnes fragiles dans nos sociétés européennes sont en train de s'amplifier et d'évoluer sous l'effet de trois grandes tendances de fond :

- l'augmentation de la prévalence des maladies chroniques ;
- le vieillissement de la population, accompagné d'une évolution des besoins des personnes âgées ;
- la transformation digitale, notamment à travers l'utilisation des données.

Si le vieillissement de la population est une tendance séculaire, la prévalence des maladies chroniques, l'utilisation des technologies digitales et la manière d'aborder l'expérience de soin ont été fortement impactées par la pandémie de Covid-19. Ces mouvements d'accélération de tendance, ainsi que la récente crise du secteur en France, nous ont confortés dans nos convictions : **repenser et adapter l'accompagnement des fragilités** est un enjeu majeur pour les pays européens.

### 1. LE DÉFI MAJEUR DES MALADIES CHRONIQUES

L'augmentation de la prévalence des maladies chroniques est une tendance majeure pour nos sociétés. La prévention et le contrôle des maladies chroniques sont vus comme un impératif du 21<sup>e</sup> siècle par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). Les maladies chroniques sont en effet en forte augmentation du fait de l'évolution de l'environnement et des modes de vie (notamment la nutrition et les habitudes sédentaires).

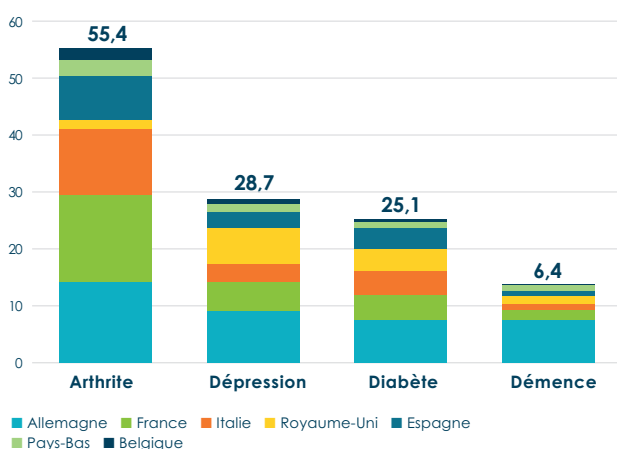
Il est essentiel de pouvoir accompagner dans la durée et soutenir ces malades chroniques qui sont de plus en plus nombreux en leur assurant un soin adapté à leur pathologie et la meilleure qualité de vie possible.

À l'échelle mondiale, la prévalence des principales pathologies chroniques est prévue en augmentation de plus de 15 % d'ici à 2030, notamment du fait du vieillissement de la population.

En Europe, le nombre de patients atteint de maladie chronique est très important, en particulier chez les personnes âgées :

- 80 % des personnes âgées de 65 ans et plus en Europe souffrent au moins d'une maladie chronique ;
- 40% des personnes âgées de 65 ans et plus en Europe souffrent au moins de deux pathologies chroniques ;
- les maladies chroniques sont la cause de 75 % des décès sur la population des 65 ans et plus.

#### ► NOMBRE DE CAS DECLARÉS DANS LES 7 PAYS DU GROUPE (en millions)



Sources : Eurostat, OCDE, The Lancet.

**Augmentation d'environ 15 %\***  
du nombre de cas de maladies chroniques  
les plus fréquentes dans la population mondiale  
entre 2020 et 2030

\* Estimations de l'évolution pour le diabète, la dépression chronique, l'arthrite et la démence. Sources : Eurostat, OCDE, The Lancet Public Health.

## 2. LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION: 2020-2030, UNE DÉCENNIE CLÉ

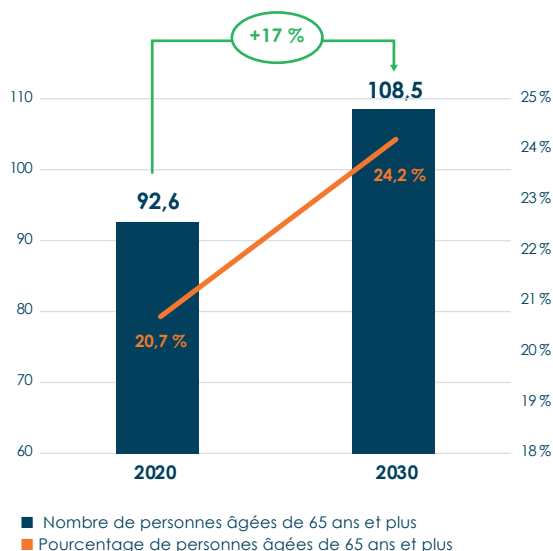
Le double défi démographique du vieillissement sera visible dans les 10 à 20 prochaines années en Europe avec l'arrivée à l'âge de la séniorité des baby-boomers (65 ans et plus) et la forte progression du nombre des 85 ans et plus. Selon l'OCDE, le scénario démographique du vieillissement va se traduire d'ici à 2030 par une hausse de la population des personnes âgées de 65 ans et plus, passant en moyenne de 20,7 % en 2020 à 24,2 % de la population européenne d'ici à 2030. Par ailleurs, d'ici à 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,

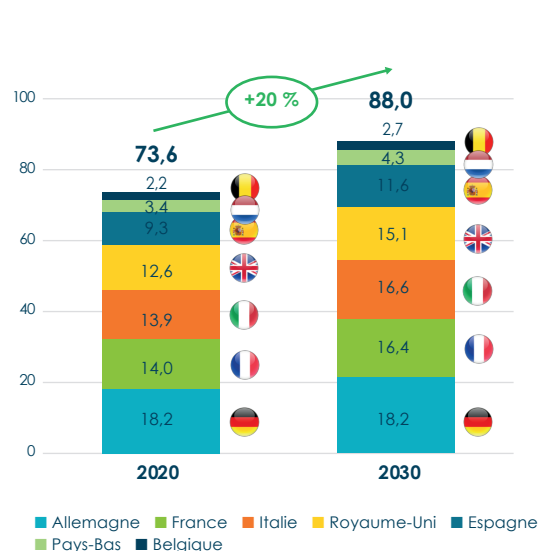
les 75-84 ans seront 6,1 millions en 2030, soit une croissance de + 49 % en une décennie. La génération des baby-boomers née à partir de 1945 ayant atteint l'âge de 75 ans en 2020, atteindra celui de 85 ans à partir de 2030. Ainsi, durant la décennie 2020-2030, le nombre des 85 ans et plus n'augmentera 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. En France, d'après la DRESS, il faudrait pouvoir accueillir 108 000 personnes âgées supplémentaires en établissement d'ici à 2030, si la proportion de personnes résidant en institution restait inchangée à chaque âge et à chaque degré de perte d'autonomie.

1

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



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



### Évolution des comportements et des situations

Les maisons de retraite médicalisées répondent aux besoins de personnes de plus en plus âgées et dépendantes. En France, les personnes séjournant en maison de retraite ont en moyenne 86 ans, et une part significative d'entre elles arrivent directement de l'hôpital (c'est le cas pour 20 % des prises en charge dans les établissements Korian).

De récentes études dans certains pays d'Europe montrent que les personnes âgées expriment une préférence nette pour le maintien à domicile (90 % en France, 86 % en Allemagne, 82 % en Espagne), quand cela est possible. Elles sont cependant

de plus en plus isolées, ce qui alimente la demande pour des services d'aide à domicile, ou pour des solutions d'habitat partagé (co-location pour seniors), permettant de maintenir des liens sociaux forts.

La volonté de rester à son domicile fait également partie des aspirations des patients dans les activités de santé, soutenant la demande pour des soins de suite ou soins psychiatriques ambulatoires, ou des soins infirmiers ou hospitalisation à domicile.

### 3. UNE MÉDECINE TRANSFORMÉE PAR LA DONNÉE

La prise en charge et le traitement des pathologies chroniques connaissent et vont connaître des avancées considérables, tirées par l'évolution des technologies médicales et par l'intelligence numérique et artificielle. Celles-ci permettront d'améliorer considérablement la qualité de vie des personnes concernées, ainsi que leur autonomie.

En particulier, la révolution numérique et les récentes évolutions dans le domaine de la e-santé ont favorisé l'émergence d'un nouveau modèle autour de la médecine 5P (préventive, personnalisée, participative, prédictive et basée sur des preuves) dont les limites sont constamment repoussées grâce aux données générées par le patient, qui devient un acteur de premier plan de son parcours de soin. L'accès aux données de santé et leur interprétation ouvrent ainsi un champ des possibles qui va au-delà de la médecine curative, avec des impacts à plusieurs niveaux :

- la prévention et le diagnostic ;
- la définition du traitement ;
- le suivi dans la durée et la coordination des soins.

La digitalisation de nos métiers est une tendance de fond du secteur, avec de nombreux impacts : facilitation du suivi des dossiers médicaux, essor de la télémédecine, applications permettant une meilleure communication avec nos résidents et patients.

L'avancée des technologies médicales est également une tendance majeure pour l'efficacité des soins. Dans le domaine des soins de rééducation, les avancées technologiques permettent d'améliorer considérablement l'efficacité des traitements (comme l'illustre l'utilisation croissante des exosquelettes dans la rééducation à la marche).

Dans les maisons de retraite, les évolutions technologiques permettent une amélioration des prises en charge, notamment pour les patients atteints de troubles cognitifs comme la maladie d'Alzheimer. Elles permettent également d'améliorer l'efficacité de la prévention, notamment des chutes.





# Les défis du secteur

Ces tendances fondamentales ont été amplifiées depuis 2020 avec la crise sanitaire, et créent des besoins très importants en équipements supplémentaires et en ressources humaines, ce qui constitue des défis majeurs pour nos sociétés et pour notre secteur en particulier. Le secteur devra ainsi répondre dans les prochaines années à plusieurs défis de taille :

- les besoins très importants de recrutement et de formation des professionnels de santé ;
- le fléchage de ressources additionnelles ;

- le virage ambulatoire et le maintien à domicile ; et
- les exigences de transparence accrue et la nécessité d'intégrer les patients dans les dispositifs de soins.

Ce sont à ces enjeux essentiels que le Groupe entend répondre à travers ses orientations stratégiques.



## LE DÉFI DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION

Les activités de santé et de prise en charge de la dépendance demandent des ressources humaines conséquentes, et les évolutions démographiques et épidémiologiques vont continuer d'augmenter ce besoin en personnel, et notamment en personnel soignant qualifié.

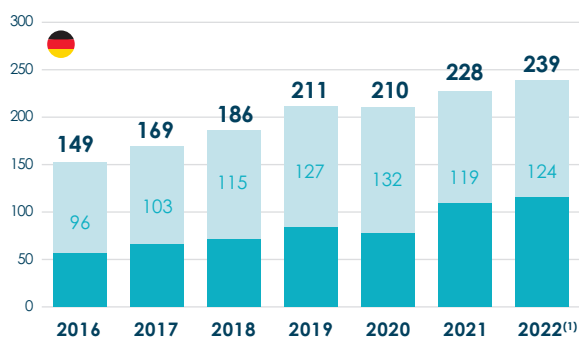
En 2020, l'OCDE estime que le nombre de médecins et d'infirmières en Europe était insuffisant pour répondre aux besoins actuels de soins de santé. Selon l'OCDE et diverses autres sources statistiques européennes, la pénurie de soignants

est évaluée à des centaines de milliers de soignants par an d'ici à 2030. Cette pénurie de personnels soignants en Europe a été aggravée par la pandémie de Covid-19.

L'un des enjeux des acteurs du secteur est de dépendre le moins possible de recrutements externes, et de privilégier les recrutements internes (apprentissage, validations des acquis par l'expérience, mobilité interne, centres de formation propres, etc.) pour répondre le plus fidèlement possible aux besoins de leurs patients et de leurs résidents.

### ► DÉLAI D'EMBAUCHE – ALLEMAGNE - MAISONS DE RETRAITE

Nombre de jours moyen entre la parution d'une offre d'emploi et l'embauche d'un candidat



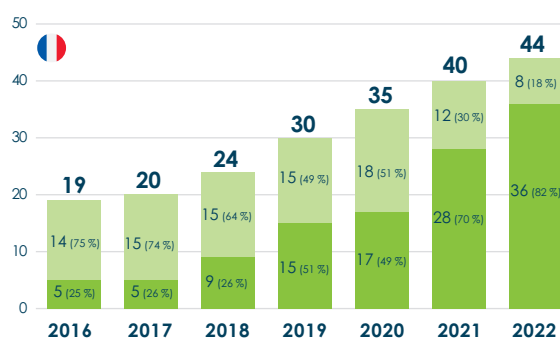
■ Nombre de jours pour un poste d'aide-soignant en maison de retraite  
■ Nombre de jours moyen en Allemagne pour tout type de poste

Sources : Bundesagentur für Arbeit, Deutscher Pflegerat.

(1) Données préliminaires pour 2022 (juillet 2021 à juin 2022).

### ► OFFRES D'EMPLOI – FRANCE

Nombre d'offres d'emploi d'aides-soignants, avec difficulté de recrutement et sans difficulté de recrutement (en nombre d'offres, % du total) (en milliers d'offres)



■ Poste d'aide-soignant ouvert depuis moins de 6 mois.  
■ Poste d'aide-soignant ouvert depuis plus de 6 mois.

Source : Pôle emploi.

## LE FINANCEMENT DES DÉPENSES DE SANTÉ

Selon les dernières statistiques de l'OCDE les dépenses de santé en Europe devraient fortement dépasser la croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) dans les prochaines années, en passant de 8,8 % du PIB en 2018 à 10,2 % en 2023.

Cette augmentation des dépenses résulte notamment de l'augmentation de la prévalence des pathologies chroniques, du vieillissement de la population et du progrès des technologies médicales.

Il s'agit d'un enjeu majeur pour les États européens, qui doivent anticiper ces évolutions. Les grands axes de mesures qu'ils envisagent pour ce faire comprennent l'investissement dans la prévention, la recherche de nouvelles sources de financement ou le développement des partenariats public-privé. Dans ce contexte, le rôle essentiel du secteur privé dans le développement des solutions de demain, notamment dans le domaine des soins ambulatoires et domiciliaires, se trouve renforcé.

## LE DÉFI DU VIRAGE AMBULATOIRE

La polarisation des besoins des personnes âgées en Europe entraîne, en parallèle d'un besoin croissant de prise en charge des personnes fortement dépendantes en établissements, une forte demande pour les solutions d'habitats partagés (résidences services, co-locations pour seniors) et de services à domicile, adaptés aux personnes ayant un niveau d'autonomie suffisant.

Face à la demande croissante de maisons partagées pour seniors, la plupart des pays européens sont encore fortement sous-équipés en infrastructures adaptées et abordables.

En ce qui concerne les soins médicaux, le vieillissement de la population et l'augmentation de la prévalence des pathologies chroniques invitent les pays européens à repenser une offre de soins centrée sur les patients et leur lieu de vie. Cela passe notamment par le développement de l'hospitalisation à domicile, mais aussi par le développement de services ambulatoires (hôpitaux de jour) dans les établissements de santé.

En Europe, le marché des soins de santé à domicile est attendu en hausse de plus de 8 % par an entre 2022 et 2028 (Research and Markets).

Ainsi en France :

- entre 2006 et 2020, le recours à l'hospitalisation à domicile a plus que triplé, passant de 1,9 million à 6,2 millions de journées ;
- 80 % des soins délivrés en cliniques de santé mentale le sont en ambulatoire ;
- dans les cinq années précédant la crise sanitaire, le nombre de séjours d'hospitalisation de jour a augmenté en médecine de 2,4 % par an, alors que les séjours d'hospitalisation complète n'ont augmenté que de 1 % sur cette même période.



## FAIRE DU PATIENT UN PARTENAIRE

L'implication du patient, en tant qu'acteur, dans son parcours de soin, est un des enjeux clés de ces prochaines années. Cette tendance est le fruit :

- de l'augmentation de la prévalence des maladies chroniques, qui met en valeur l'importance du rôle actif du patient et de son éducation thérapeutique ;
- du désir croissant des patients de bénéficier de soins personnalisés, de préférence en ambulatoire ou à domicile quand cela est possible.

Cette implication passe par la mise en place des systèmes de prise en charge transparents et coordonnés, permettant de co-construire avec le patient des projets de soin dans la durée (qui peuvent par exemple intégrer hospitalisation complète, hospitalisation de jour et soins à domicile).

Elle passe aussi par une montée en puissance de l'éducation thérapeutique, nécessaire à la prévention et au maintien de la qualité de vie des patients au quotidien. Il s'agit d'informer et de responsabiliser le patient, qui sera ainsi plus à même de modifier ses comportements (alimentaires, sportifs, ...).

Cette co-construction du parcours de soin ne peut se faire sans la mise en place de systèmes de soins pleinement transparents, ce qui est en ligne avec l'exigence exprimée de manière accrue par les patients et résidents, notamment à la suite de la crise de la Covid-19, et en France à la suite des turbulences dans le secteur médico-social en 2022.



## 1.4 Notre stratégie

## Notre projet d'entreprise : « À vos côtés »

Comme exposé dans la partie 3 de ce chapitre « Les tendances et enjeux de notre secteur », notre secteur fait face à des défis essentiels pour nos sociétés. Ils sont en premier lieu la conséquence de la prévalence croissante des maladies chroniques, mais également de l'augmentation du nombre de personnes âgées et du changement de leur aspirations, ainsi que de la transformation digitale. La nécessité de répondre à ces enjeux souligne le rôle essentiel du secteur privé dans le développement de solutions adaptées et pérennes, en collaboration avec les autorités publiques.

Nos priorités stratégiques sont bâties sur la nécessité de répondre à ces défis, à travers notre expertise médicale et nos politiques qualité, soutenue par une démarche de certification externe, nos politiques de formation, et l'investissement dans l'innovation digitale et les données de santé. Notre feuille de route ESG est pleinement intégrée à cette stratégie, et le projet d'adoption de la qualité de société à mission, s'il est accepté par l'Assemblée générale 2023, viendra encore renforcer cette intégration.

### LES GRANDES TENDANCES

- 1 L'AUGMENTATION DE LA PRÉVALENCE DES MALADIES CHRONIQUES
- 2 LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION
- 3 LA TRANSFORMATION DIGITALE

### LES DÉFIS DU SECTEUR

- 1 LES RESSOURCES HUMAINES ET LA FORMATION
- 2 LE FINANCEMENT DES DÉPENSES DE SANTÉ
- 3 LE VIRAGE AMBULATOIRE
- 4 L'IMPLICATION DES PATIENTS DANS LES SOINS ET LA TRANSPARENCE

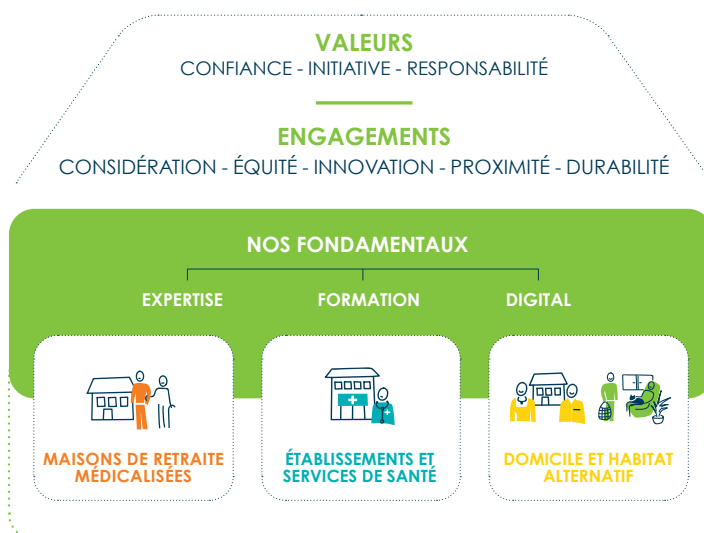
Alors que les besoins des patients et résidents évoluent, Korian fait également évoluer son projet d'entreprise pour toujours mieux s'adapter aux différentes situations de fragilité et répondre aux enjeux de santé publique.

### ► UNE APPROCHE INTÉGRÉE POUR MAXIMISER NOTRE IMPACT

#### NOTRE PROJET D'ENTREPRISE À vos côtés

- 3 CONSTRUIRE UN PACTE DE CONFIANCE
- 2 RENFORCER LES FONDAMENTAUX
- 1 ACCOMPAGNER LE VIRAGE AMBULATOIRE

“Prendre **SOIN** de l'**HUMANITÉ**  
de chacun dans  
les moments de **FRAGILITÉ**”



Avec « *À vos côtés* », nous confirmons notre virage stratégique du Grand Âge vers les fragilités et nous concentrons sur les conditions de mise en œuvre

1

## 1. ACCOMPAGNER LE VIRAGE AMBULATOIRE

Afin de répondre à une évolution accélérée des besoins en matière de solutions de soins permettant le maintien à domicile, Korian continue de développer son offre dans ses différentes activités, à travers :

- **les solutions à domicile et les solutions de maisons partagées** qui répondent au besoin de vieillir chez soi en étant bien entouré et accompagné (Petits-fils, Ages & Vie) ;

- **les expertises de la dépendance** et des **maladies neurodégénératives** en maisons de retraite médicalisées et les solutions temporaires d'accueil (court séjour, accueil de jour) ;

- **l'hospitalisation à domicile** et les **soins de suite ambulatoires**.

## 2. RENFORCER LES FONDAMENTAUX

Le succès du développement des trois activités de Korian est le fruit de nos savoir-faire en matière de qualité des soins et d'expertise médicale, de gestion des ressources humaines (et en premier lieu de la formation), et d'innovations digitales. Le renforcement de ces fondamentaux est une priorité majeure du Groupe pour continuer de se différencier en poussant plus loin son niveau d'exigence :

- **qualité des soins et expertise médicale** : continuer de garantir une excellence des soins homogène à travers le Groupe, notamment à travers le déploiement de la norme ISO 9001 et l'optimisation des systèmes d'alertes, et animer et renforcer les expertises médicales du Groupe, facteur clé de différenciation, coordonnées par un département dédié créé en 2022 ;

- **formation** : renforcer nos dispositifs de formation comme vecteur d'attractivité, de développement et de fidélisation de nos salariés et futurs salariés ;

- **innovation digitale** : mise en place et déploiement de nouveaux services digitaux au service du soin.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur trois centres de compétences partagés que nous avons positionnés au niveau du Groupe pour qu'ils bénéficient à l'ensemble de nos activités : notre nouvelle université d'entreprise, Korian Solutions et la direction de la recherche médicale et de l'innovation en santé.

## 3. CONSTRUIRE UN PACTE DE CONFIANCE

Les spécificités de nos activités, notamment sur le plan humain, nécessitent le maintien d'un climat de confiance sans faille avec toutes nos parties prenantes.

Renforcer la confiance et l'alignement avec les parties prenantes, globalement et au plus près des territoires, est une ambition clé du Groupe.

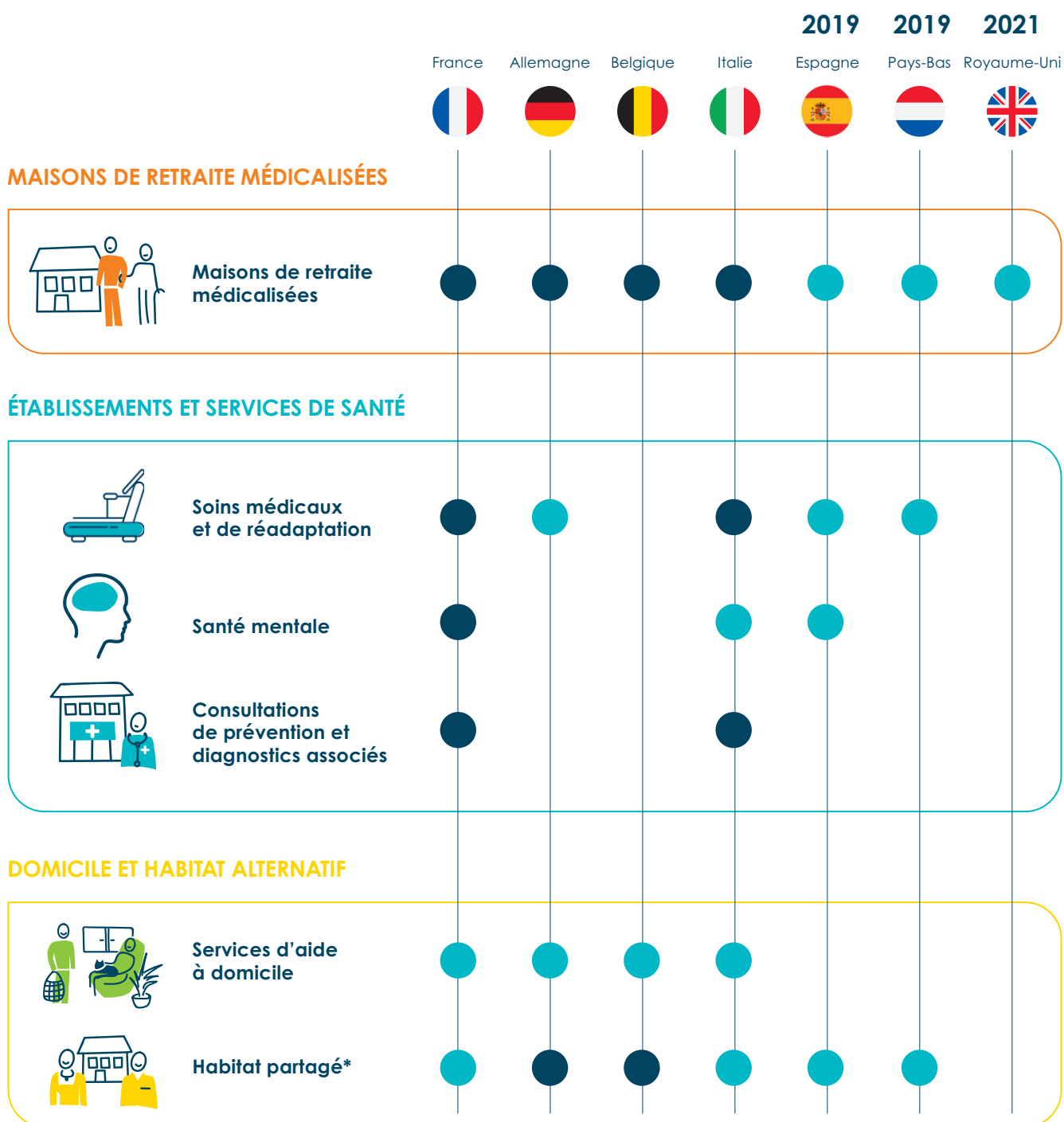
Après un processus de consultation de grande ampleur conduit auprès de plus de 1 500 personnes à travers l'Europe,

Korian s'apprête à proposer à son Assemblée générale des actionnaires d'adopter la qualité de société à mission. Si elle est adoptée, cette qualité nous permettra de mieux intégrer encore nos objectifs sociaux et environnementaux dans notre modèle économique et de gouvernance, tout en mettant en place un comité de mission indépendant qui vérifiera que notre mission est bien respectée et aura un pouvoir décisif pour nous accompagner dans notre évolution.

### UN RÉSEAU PANEUROPEEN ORGANISÉ AUTOUR DE TROIS GRANDS DOMAINES D'EXPERTISE

Les facteurs démographiques et épidémiologiques accentuent les besoins de prise en charge spécialisée et de proximité des situations de fragilité. Pour répondre à ces besoins, Korian mise sur son réseau unique de 1 200 établissements dans sept pays d'Europe, permettant des formes de prise en charge personnalisées et diversifiées.

Depuis 2016, le Groupe a fortement développé ses domaines d'activité à l'échelle européenne. Cette présence internationale constitue une force pour déployer de nouvelles solutions, identifier les bonnes pratiques et offrir des opportunités de mobilité en interne.



● Nouveau depuis 2016 ● Existant avant 2016.

\* Résidences services et maisons partagées.

# Orientations stratégiques par segment

## MAISONS DE RETRAITE MÉDICALISÉES

Nos maisons de retraite médicalisées accueillent des personnes âgées pour des séjours qui peuvent être permanents ou ponctuels (courts-séjours), ainsi qu'à travers des services d'accueil de jour (à partir d'une demi-journée par semaine, en journée).

Korian concentre sa stratégie sur l'adaptation continue de son offre à l'évolution des besoins des personnes âgées. Les maisons de retraite médicalisées voient en effet le profil de leurs résidents changer, avec des entrées à un âge de plus en plus élevé, et un niveau de dépendance moyen toujours plus important.

Dans ce contexte, le Groupe a réalisé ces dernières années une transformation massive de son réseau, à travers des mesures de repositionnement ayant impacté 38 % de son réseau (rénovations ou cessions). Korian bénéficie aujourd'hui

d'un réseau capable de répondre aux besoins de la haute dépendance, avec des lieux de vie et des équipes médicales adaptées aux personnes souffrant de troubles cognitifs importants.

Le Groupe continue également d'adapter son réseau au besoin de la génération du baby-boom qui cherche des établissements démontrant une plus grande ouverture sur l'extérieur avec notamment le déploiement continu :

- de services de courts-séjours (typiquement l'été ou après des opérations chirurgicales lourdes), qui sont souvent des séjours de répit pour les aidants ;
- d'une offre d'accueil de jour pour des personnes âgées souhaitant bénéficier de soins ou d'activités tout en continuant d'habiter leur domicile.

## ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES DE SANTÉ

Nos activités en matière de santé regroupent nos établissements de soins médicaux et de réadaptation (SMR), nos établissements de santé mentale (soins en hospitalisation complète ou en ambulatoire), notre expertise d'hospitalisation et de soins infirmiers à domicile, et nos activités de consultations et diagnostics.

Korian a fortement renforcé sa présence dans cette activité ces dernières années, à travers une croissance organique dynamique et à travers des acquisitions qui lui ont permis de se renforcer dans des spécialités médicales clés, comme 5 Santé dans la rééducation respiratoire en 2020, ou Inicea (France), Ita Salud (Espagne) et Grupo 5 (Espagne) dans la santé mentale en 2020, 2021 et 2023.

Désormais fort d'une plateforme aux dimensions européennes, Korian poursuit sa stratégie d'adaptation de son réseau pour servir toujours plus de patients, au plus proche de leurs besoins.

Ceci passe notamment par :

- le renforcement des spécialités médicales, en réponse aux besoins locaux des populations, notamment la gériatrie, la neuro-réhabilitation, la pneumologie et la cardiologie ;
- la modernisation du réseau, afin de continuer d'offrir un soin de la meilleure qualité possible, sur la base de plateaux techniques bénéficiant des dernières technologies médicales ;
- le développement des services de santé ambulatoire (hôpital de jour) dans les établissements de santé, ainsi que des services de soins à domicile, afin de répondre à la demande croissante pour ce type de service.

Depuis 2016, Korian a ainsi construit ou restructuré 50 % de son réseau d'établissements médicaux.

## DOMICILE ET HABITAT ALTERNATIF

Nos activités Domicile et habitat alternatif regroupent nos solutions d'habitat partagé (résidences services et maisons partagées) et de services d'aide à domicile.

Pour répondre à la très forte demande en services à domicile et en solutions d'habitat partagé pour seniors, Korian a développé des concepts uniques qui connaissent un grand succès et une forte croissance organique.

Il s'agit notamment de Petits-fils en France, assis sur un concept garantissant des services à domicile de grande qualité (via l'emploi d'auxiliaires de vie qualifiées qui sont dédiées à

deux ou trois résidents), d'Agès & Vie, un concept de petits habitats de colocation dans la ruralité et les petites villes, et de résidences services ouvertes sur l'extérieur en Allemagne ou en Belgique.

L'objectif de Korian est de continuer à déployer ces concepts qui ont fait leur preuve pour répondre au mieux aux besoins croissants, en les adaptant quand cela est nécessaire (exemple du projet d'adaptation et de déploiement du concept d'Agès & Vie en Allemagne).

## Nos fondamentaux

### RECHERCHER L'EXCELLENCE DANS LA QUALITÉ DES SOINS ET L'EXPERTISE MÉDICALE

#### La qualité des soins est notre première priorité

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 2022, près de 68 % 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).

Cette politique constante d'amélioration et d'homogénéisation de la qualité de service dans tous les établissements se traduit concrètement par une amélioration du niveau de satisfaction exprimé par les résidents et patients du Groupe :

	2019	2020*	2021	2022
<b>POSITIVE CARE**</b>				
Objectif: 100 % des établissements d'ici à 2023	72 %	66 %	80 %	97 %
<b>Certification ISO***</b>				
Objectif: 100 % des établissements d'ici à 2023	8 % 64	11 % 89	29 % 240	68 % 529



**KSatisfaction**  
Enquête européenne 2022

**36 (+ 2 pts)**

Net Promoter Score

**8/10 (+ 0,3 pts)**

Score de satisfaction

**8,1/10 (stable)**

Score de considération  
– Maisons de retraite

\* Année impactée par la Covid -19.

\*\* Cet indicateur a pour base les maisons de retraite médicalisées suivies annuellement dans le cadre des critères ESG du placement *Sustainability Linked Euro PP* et qui sont ouvertes depuis au moins 2 ans, soit 697 maisons de retraite médicalisées (hors Espagne et Royaume-Uni) en 2022.

\*\*\* Périmètre de 836 établissements retraité de 55 établissements, cédés ou fermés, en 2021 et 2022, soit 781 établissements.

#### Des expertises médicales reconnues

Korian est un acteur de premier plan en Europe et investit dans quelques domaines d'expertise médicale, qui constituent un élément de différenciation.

Korian privilégie ainsi trois domaines d'expertise médicale : la gériatrie, la réhabilitation et la santé mentale, domaines dans lesquels le Groupe travaille avec de nombreux partenaires du monde médical et de la recherche, pour faire avancer les solutions et les déployer.

L'animation et le renforcement de ces expertises sont coordonnés par un département dédié, la Direction de la stratégie médicale et innovation en santé (DSMIS), qui couvre de manière transverse l'ensemble des activités de Korian à l'échelle européenne. Son approche est fondée sur les besoins des résidents et des patients, des professionnels de santé et de la recherche.

La DSMIS fédère un écosystème interne et externe en utilisant trois modes d'action :

- identifier les projets d'innovation organisationnelle, technologique ou de recherche qui peuvent être déployés plus largement ;

- accompagner les porteurs de projets depuis le pilote d'une solution jusqu'au déploiement Groupe ;
- mettre en place et suivre le partenariats médico-scientifiques institutionnels.

L'approche transverse et interdisciplinaire adoptée par cette direction centrale au niveau du Groupe permet notamment de s'assurer que les meilleures pratiques et les innovations majeures sont appliquées dans tous les pays et toutes les activités.

L'ambition du Groupe est de développer la recherche collaborative avec des partenaires académiques autour de thématiques prioritaires en santé mentale, réhabilitation et gériatrie :

- stimulation cérébrale ;
- prévention des chutes ;
- prise en charge des AVC ;
- psychiatrie du patient âgé.





## Le dispositif de gestion des alertes et des signalements est accessible à toutes les parties prenantes, et reflète l’engagement de transparence du Groupe

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

- 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).

Lorsqu’un événement indésirable grave se produit en établissement, il fait l’objet :

- de la mise en œuvre d’actions immédiates ;
- d’une déclaration interne dans le système en place dans chaque pays ;
- d’une déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales ;
- d’une analyse des causes racines qui peut s’accompagner de la mise en œuvre d’actions complémentaires (préventives ou curatives).

Le déclarant reçoit un accusé de réception sous 48h. Il est ensuite tenu au courant de l’avancée de sa demande et est informé de la conclusion des investigations sous un délai fixé à 3 mois maximum (sauf complexité particulière).

Au niveau national, la collecte de l’ensemble de ces événements, signalés par nos parties prenantes, employés, résidents ou patients, fait l’objet d’une revue régulière dans des comités incidents. Ces comités ont pour but de suivre les dossiers sensibles, définir et valider des plans d’actions adaptés et coordonner les actions entre les départements du Groupe.

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

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

En 2022, la fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients était de 0,47 pour 10 000 journées. À méthodologie égale, la fréquence était de 0,43 en 2021.

### SIGNALEMENT D’ALERTE ET D’INCIDENTS



## RESSOURCES HUMAINES : RECRUTER, DÉVELOPPER ET ÊTRE UN ACTEUR SOCIAL RESPONSABLE ET ENGAGÉ

### Un investissement continu dans les équipes et le développement des talents

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

Le développement de l'attractivité et de la valorisation de nos métiers constitue une priorité, pour être en mesure de garantir l'excellence et la continuité des soins au service des résidents et des patients, dans un contexte de pénurie et de volatilité des ressources.

La politique RH de Korian s'organise autour de trois axes stratégiques prioritaires :

- **engager** les salariés Korian autour d'un socle social ambitieux ;

- **développer** les compétences et les talents pour assurer la qualité des soins ;

- **être un acteur social responsable engagé.**

Le Groupe a reçu la distinction « *Top Employer* » en 2023 pour ses quatre principaux pays : en Allemagne, en France, en Belgique et en Italie, qui regroupent ensemble 94 % des effectifs du Groupe. Cette distinction est obtenue à la suite d'audits effectués par le *Top Employer Institute*, organisme international indépendant qui certifie l'excellence des pratiques RH en matière de conditions de travail.



	2019	2020	2021	2022
<b>Formations qualifiantes</b> en nombre d'employés	<b>4,1 %</b> 2 174	<b>8,1 %</b> 4 348	<b>9,7 %</b> 5 302	<b>11,8 %</b> 6 808
<b>Taux de fréquence</b> <b>des accidents du travail</b>	<b>52</b>	<b>57</b>	<b>48</b>	<b>41</b>
<b>Femmes dans le</b> <b>Top Management</b>	<b>46 %</b>	<b>47 %</b>	<b>47 %</b>	<b>56 %</b>
<b>Ancienneté moyenne</b> <b>du personnel</b> en années	<b>6,7</b>	<b>6,9</b>	<b>7,4</b>	<b>7,3</b>

### FIDÉLITÉ ET ATTRACTIVITÉ ACCRUES

Recrutements en contrat permanent en 2022  
**+19 %** vs 2021 c. 10 750



Enquête de satisfaction employés 2022

Taux d'engagement  
**78 (+ 1 pt)**  
Taux de réponse de 58 %  
(+17 pts)



### Formation

Face à la pénurie de personnel, défi majeur de notre secteur, le développement de la formation est un pilier de notre politique de ressources humaines. 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, et un élément différenciant d'attractivité en tant qu'employeur. Korian a innové en 2019 en créant ses propres dispositifs de formation qualifiante, 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 2022, plus d'un collaborateur Korian sur dix était engagé dans un parcours de développement professionnel qualifiant.

### Actionnariat salarié

En 2022, Korian a souhaité renforcer l'engagement de tous les collaborateurs du Groupe et les associer plus étroitement au projet d'entreprise, en proposant un programme d'actionnariat salarié avec des conditions préférentielles et une protection de leur investissement.

Cette initiative a pu démontrer à nouveau le fort engagement de l'ensemble des employés du Groupe, avec la participation de 9 250 collaborateurs, soit 15 % des personnes éligibles. En France, l'opération a remporté une très forte adhésion, avec une souscription de près de 24 % soit plus de 5 600 collaborateurs éligibles en France.

### Dialogue social

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 est reflété par notre statut de « Top Employeur » et par le nombre d'accords sociaux signés avec les syndicats en Europe.

UN DIALOGUE SOCIAL FORT

15 ACCORDS SOCIAUX SIGNÉS AVEC LES SYNDICATS EN EUROPE EN 2021-2022

1<sup>ER</sup> ACTEUR DU SECTEUR À METTRE EN PLACE UN COMITÉ DE LA SOCIÉTÉ EUROPÉENNE

Au 31 décembre 2022, l'actionnariat salarié représente 2,8 % du capital de Korian.

PROMOTION DE LA PARTICIPATION

9 250 EMPLOYÉS (15%)  
2,8 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LES EMPLOYÉS



## STRATÉGIE DIGITALE

La Direction de la transformation digitale a pour ambition d'apporter des réponses technologiques innovantes aux principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe et pour rester à la pointe de l'excellence.

À travers la mise en place de nouveaux services digitaux, elle a pour principaux objectifs de :

- **renforcer et personnaliser les soins** et les services apportés aux résidents, aux patients et à leurs proches ;
- permettre aux **collaborateurs** de réaliser leurs missions dans les meilleures conditions ;



### L'utilisation des données

L'accès aux données de santé et leur interprétation ouvrent un champ des possibles qui va au-delà de la médecine curative. Au sein du Groupe Korian, plusieurs projets d'innovation et de recherche viennent matérialiser cette vision :

- le dispositif de prévention des chutes Kaspar est progressivement déployé au sein des établissements en France. En parallèle, un projet de recherche visant à valider scientifiquement des solutions de détection des chutes, à développer des outils de prédiction des chutes et le plan de prise en charge personnalisé qui en découle est en cours ;
- les parcours de soin et les programmes de soin permettant le suivi de patients atteints de pathologies chroniques, tels que Baria-Up pour l'accompagnement de longue durée pour la chirurgie d'obésité ou Brainstim, qui est un parcours de soins ayant recours à la stimulation cérébrale pour les patients souffrant de dépression résistante, permettent l'introduction d'une médecine plus personnalisée pour nos patients et participative.

L'accès à ce volume croissant de données de santé et le changement de paradigme induit par la médecine 5P a permis à Korian de basculer d'un groupe producteur de données à un groupe consommateur de données au service d'une meilleure prise en charge de nos patients et résidents.



### La e-santé ou santé numérique

En partenariat avec Omedys, start-up dans laquelle Korian a acquis une participation majoritaire en 2019, le Groupe contribue à développer l'accès à la télémédecine en France. L'adoption de la solution est ainsi en forte croissance : 700 téléconsultations sont réalisées en moyenne chaque mois dans le réseau et plus de 12 000 ont été réalisées au total depuis la mise en place de la solution.



### La qualité et la personnalisation des soins et des services

La prévention des chutes est un sujet majeur. En France, le déploiement d'un dispositif non intrusif de détection, d'analyse et de prévention des chutes a commencé en 2022 (Kaspar). D'autres solutions de prévention des chutes sont déployées dans les pays du Groupe, notamment en Allemagne et en Italie.

- améliorer le **confort et la sécurité** de tous ;
- **réduire l'empreinte environnementale** du Groupe.

La Direction œuvre, en étroite collaboration avec les communautés métiers, à l'identification des besoins, la sélection ou la conception et le déploiement de solutions en lien avec ces objectifs. Le Groupe peut notamment saisir des opportunités par des prises de participation dans des start-up technologiques qui offrent des solutions répondant aux besoins du Groupe, présentent un intérêt opérationnel et offrent un avantage compétitif.



### La communication entre les résidents, les familles et les établissements

Le Groupe déploie progressivement E-lío, un produit de Technosens, start-up dans laquelle Korian détient une participation majoritaire depuis 2020. E-lío est une box connectée conçue spécifiquement pour favoriser le maintien du lien social entre les résidents et leurs proches (visiophonie, messages, photos...) et le partage d'informations entre l'établissement, les résidents et les familles, à travers l'application Korian Familles.



### La qualité de vie au travail

En France, l'application Koala, compagnon digital mobile des collaborateurs en établissement, a été développée en 2022. Son objectif est de simplifier les tâches quotidiennes et administratives et de réduire la charge de travail associée en facilitant le partage des informations en temps réel, la numérisation des procédures et la centralisation et l'interconnexion des outils existants. L'application sera testée dans des établissements pilotes en 2023. En Belgique, une autre application, le réseau social d'entreprise Korian Connect, a été déployée en 2021, permettant de faciliter la communication au sein d'un même établissement, entre établissements, et entre les établissements et le siège.



### Le confort et la performance environnementale du parc immobilier

Des capteurs connectés de qualité de l'air intérieur ont été déployés sur l'ensemble du parc européen. Ils relèvent la concentration de CO<sub>2</sub>, la température et l'humidité et alertent le personnel en cas de dépassement des seuils établis.

Le contrôle du chauffage à distance fait également l'objet d'un projet à l'échelle européenne, afin d'optimiser le confort et la consommation énergétique associée.

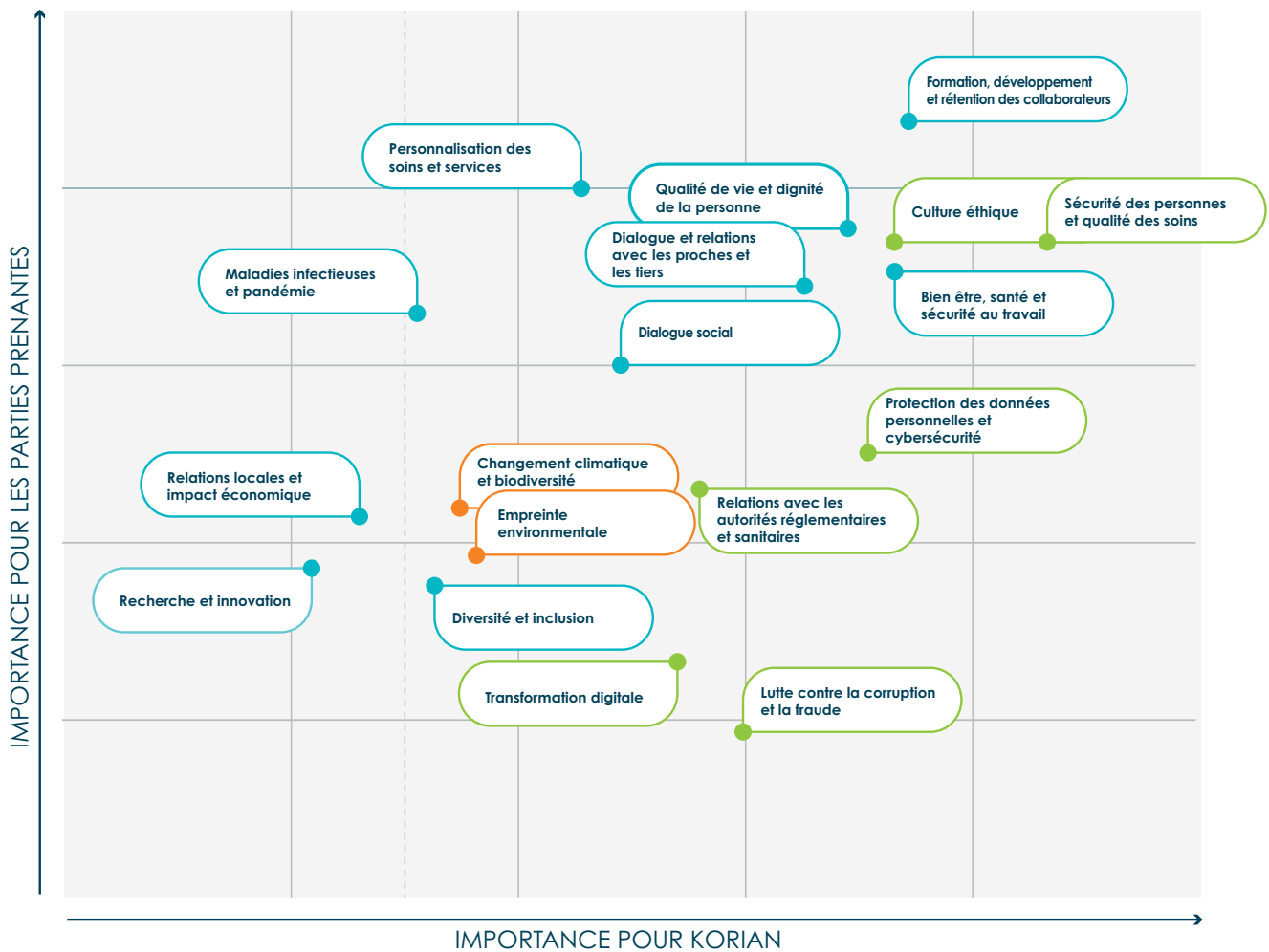
# Impact environnemental, social et de gouvernance (ESG)

## NOTRE MATRICE DE MATÉRIALITÉ

### Une démarche proactive à l'écoute des parties prenantes

En 2017, Korian a réalisé une première matrice de matérialité pour identifier ses principaux enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance et bâtir sa stratégie ESG. 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, environnementaux et de gouvernance 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.



**18 ENJEUX ESG MATÉRIELS CLASSÉS EN 3 CATÉGORIES**

- Environnement
- Social/Sociétal
- Gouvernance

## PRINCIPALES ÉTAPES DE NOTRE ENGAGEMENT ESG



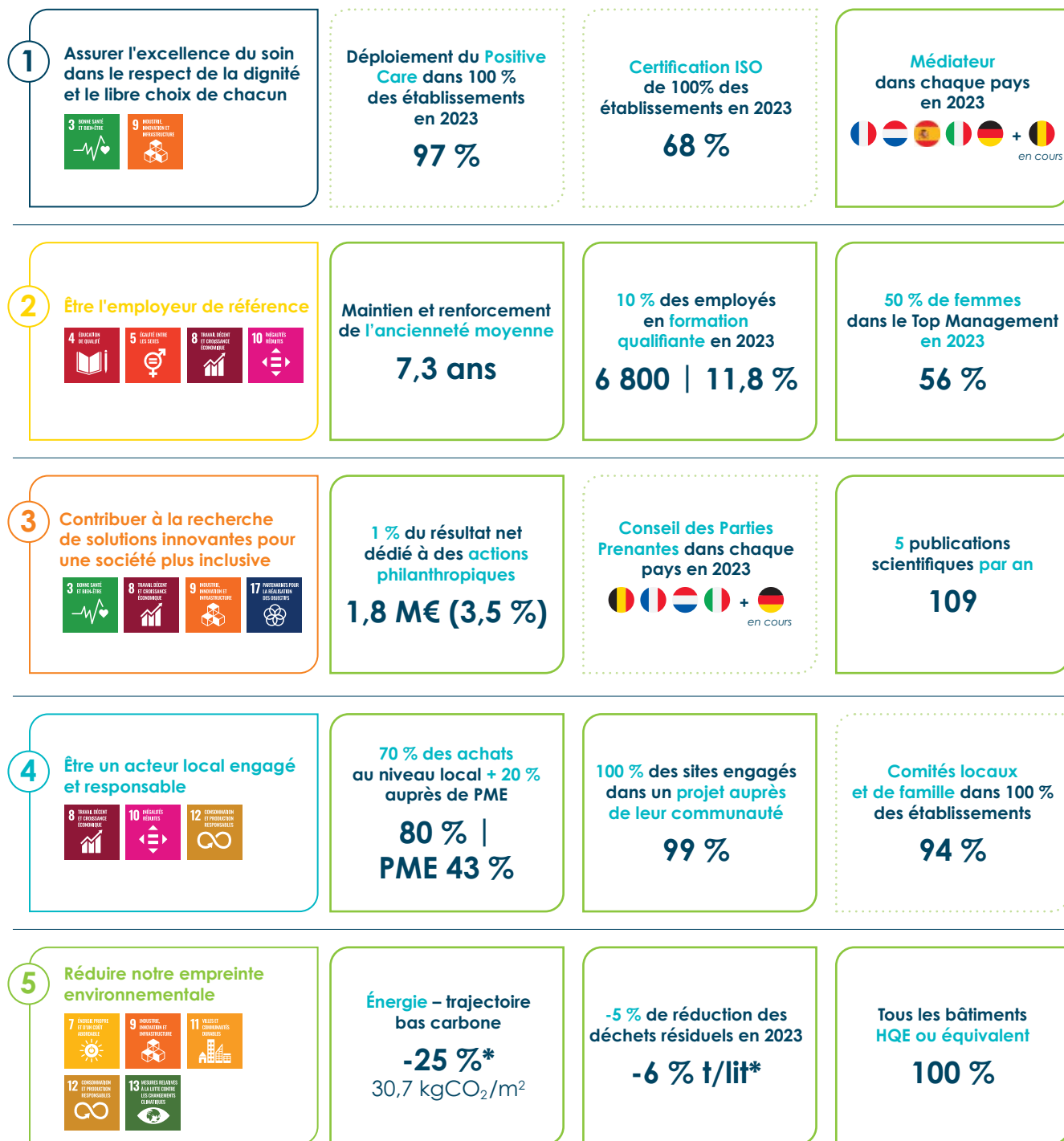
## NOS 15 ENGAGEMENTS ESG

Afin de rendre plus lisibles ses actions et sa démarche responsable vis-à-vis de ses parties prenantes, le Groupe a défini quinze engagements dans sa feuille de route 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.

Fin 2022, le Groupe avait déjà atteint la plupart de ces objectifs fixés pour 2023.



\* Comparaison vs 2019 — Objectif 2023 déjà atteint en 2022 ..... En progrès

## ADOPTION DE LA QUALITÉ DE SOCIÉTÉ À MISSION

En 2022, Korian a choisi d'engager sa transformation en société à mission, un projet qui sera soumis aux actionnaires du Groupe lors de l'Assemblée générale annuelle de l'entreprise le 15 juin 2023. Ce faisant, le Groupe élargit sa mission au-delà de son activité historique, inscrit sa raison d'être et ses objectifs sociaux et environnementaux dans ses statuts, et renforce la participation de ses parties prenantes à la réalisation de sa mission.

Cette transformation cherche à répondre aux besoins futurs de la société en matière de santé, à relever les défis que rencontre notre secteur et à renforcer la confiance de nos parties prenantes dans notre projet.

Le passage de Korian en société à mission est un travail au long cours, débuté en mars 2022. Pendant plusieurs mois, toutes ses parties prenantes et son *Top Management* ont été consultés par le Groupe.

Les attentes exprimées à cette occasion ont été synthétisées puis classées par ordre de priorité à la fin de l'année 2022. Elles constituent le fondement de la raison d'être de Korian :

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

- **prendre soin** : nous sommes dans le secteur du soin, nous soignons et nous prenons soin, c'est l'essence même de notre métier ;
- **de l'humanité de chacun** : nous travaillons au quotidien avec des personnes fragilisées, notre mission est de leur permettre de continuer à se sentir exister en tant que personne, alors même que certaines choses ne leur sont plus possibles ou qu'elles peuvent avoir le sentiment de ne plus avoir leur place. En faisant cela, nous prenons soin également de notre propre humanité ;
- **dans les moments de fragilité** : chacun va vivre, à un moment de sa vie, des moments de fragilité. Nous souhaitons être là quand on a besoin de nous. Cela peut être pendant quelques instants, quelques jours, ou bien pour une période plus longue. Il peut s'agir de patients pour une simple consultation ou bien pour accueillir des résidents pour une période plus longue. Et nous nous chargeons également des aidants, qui vivent eux aussi des moments de fragilité aux côtés de leurs proches. Notre mission est dans l'accompagnement de ces moments avec la juste distance attendue par ceux que nous accompagnons.

Notre mission s'articule également autour de cinq objectifs sociaux et environnementaux :

- **agir avec respect et considération** tant envers chacune des personnes que nous accompagnons, et ses proches, qu'envers chacun de nos collaborateurs et de nos parties prenantes et lutter contre toute forme de discrimination ;
- **faire prévaloir un modèle d'activité durable et équilibré**, bénéficiant à nos patients, résidents et leurs familles, nos collaborateurs et les autres parties prenantes pour chacun de nos métiers et dans nos décisions d'investissement ;
- **favoriser l'innovation pour contribuer à une meilleure prévention des maladies**, à l'efficacité des traitements et à la satisfaction et la qualité de vie des patients, résidents et de leurs familles, de nos collaborateurs et des autres parties prenantes ;
- **contribuer**, par notre ancrage local et à travers notre réseau d'établissements, **à l'accès aux soins**, à construire un écosystème local résilient et participer à la dynamique d'activité de chacun des territoires dans lesquels nous sommes présents ;
- **protéger nos communautés** en contribuant par nos pratiques et nos comportements quotidiens à la lutte contre le changement climatique et à la préservation de la biodiversité.

Si ce projet est approuvé par les actionnaires, Korian se dotera d'un Comité de Mission pour s'assurer que chaque décision prise par le Groupe le soit en accord avec cette mission.



# Stratégie immobilière

## L'IMMOBILIER AU SERVICE DES SOINS

La stratégie immobilière de Korian est avant tout au service de ses opérations.

En 2016, une Direction immobilière transversale a ainsi été créée au niveau du Groupe. Sa mission est d'intégrer l'approche « *Positive Care* » dans la conception et l'exploitation des établissements afin d'optimiser les parcours de soins et le mieux vivre dans les établissements sur tous les territoires couverts. Dans ce contexte, le Groupe a professionnalisé ses équipes « immobilier » et mis en place des actions d'envergure.

Ainsi, Korian mène des opérations :

- de construction : pour regrouper les établissements existants

dans un bâtiment neuf, s'implanter plus près d'un hôpital ou s'installer au cœur d'un écosystème de soins ;

- d'extension : pour ajouter des chambres ou des espaces d'hospitalisation de jour ;
- de transformation : pour optimiser le fonctionnement, améliorer le confort, moderniser, augmenter le nombre de chambres individuelles et développer de nouveaux concepts.

La Direction immobilière gère aussi au quotidien le parc d'établissements du Groupe aux meilleurs standards.



## L'IMMOBILIER : UNE CRÉATION DE VALEUR DURABLE

Korian détient en valeur environ 28 % de l'immobilier lié au réseau que le Groupe opère, pour une valeur de marché de 3,5 milliards d'euros<sup>(1)</sup>.

À travers son accès privilégié à l'immobilier en tant qu'opérateur, et ses programmes de développement et de restructuration d'établissements, Korian a généré une création de valeur de plus de 450 millions d'euros depuis 2016, date à laquelle le portefeuille immobilier était valorisé environ 1 milliard d'euros.

La valorisation du portefeuille immobilier du Groupe est issue d'une expertise annuelle effectuée sur l'intégralité du portefeuille par un expert indépendant (Cushman & Wakefield). Le rapport de Cushman & Wakefield est disponible sur le site internet de Korian.

En décembre 2022, la valorisation est fondée sur un taux de capitalisation de 5,4 %, contre 5,3 % en 2021. La valeur du portefeuille a été soutenue par la résilience de la performance opérationnelle des établissements, ainsi que par l'appétit

soutenu des investisseurs pour la classe d'actifs Santé parmi les différentes classes d'actifs immobiliers.

Le portefeuille immobilier de 3,5 milliards d'euros détenu par Korian est aussi une source de financement en fonds propres pour le Groupe, qui conclut régulièrement des accords d'investissements avec des partenaires de long terme.

Ainsi, en 2020, Korian a conclu un partenariat avec EDF Invest et Cardiff sur un portefeuille immobilier d'une valeur de plus de 1 milliard d'euros, permettant au Groupe de lever 336 millions d'euros en fonds propres. Un deuxième accord a été signé en 2021 avec BAE Systems Pension Funds sur un portefeuille d'une valeur d'environ 320 millions d'euros, permettant la levée d'environ 100 millions d'euros de fonds propres.

Korian a maintenant regroupé la grande majorité de ses actifs immobiliers dans des entités immobilières (foncières), et est prêt à conclure de nouveaux accords d'investissement en fonds propres.

(1) cf. le rapport 2022 de l'expert indépendant (Cushman & Wakefield), publié sur le site internet de Korian.

# Perspectives financières

## DES PERSPECTIVES FINANCIÈRES EN ACCORD AVEC LES PRIORITÉS DU PROJET D'ENTREPRISE

Les perspectives financières à moyen terme de Korian, reflètent l'évolution des priorités stratégiques du Groupe, et sont marquées par une croissance soutenue et essentiellement organique, un rebond des marges en montant après 2023, et

une priorisation des investissements permettant de baisser le niveau de levier d'endettement du Groupe et de renforcer ainsi son bilan.

## UNE CROISSANCE DYNAMIQUE, ESSENTIELLEMENT ORGANIQUE

Les investissements importants réalisés dans le réseau du Groupe ces dernières années, incluant le développement de services ambulatoires et l'ouverture de nouveaux établissements (environ 3 500 lits sur les deux dernières années), la normalisation des taux d'occupation et de l'activité, ainsi que les revalorisations des tarifs reflétant les hausses de coûts, permettent aujourd'hui à Korian de bénéficier d'une forte croissance embarquée.

Les perspectives de croissance sont également soutenues par les priorités stratégiques de Korian, dans le cadre du projet d'entreprise « À vos côtés », avec notamment :

- le renforcement des fondamentaux, venant soutenir notre niveau d'activité global, au-delà des effets de « normalisation » ;
- l'accent mis sur le développement des solutions dans l'activité Domicile et Habitat alternatif, qui répondent à une forte accélération de la demande dans tous les pays où le Groupe est présent.

Korian attend ainsi en 2023 une croissance organique à plus de 8 %, et plus de 5 % pour 2024-2025.

## DES MARGES OPÉRATIONNELLES REFLÉTANT LE CONTEXTE INFLATIONNISTE

À court terme, les marges progresseront moins vite que le chiffre d'affaires et sont attendues stables en montant en 2023 par rapport à 2022, reflétant l'inflation sur les coûts et la répercussion des charges de salaire dans les tarifs régulés.

À partir de 2024, l'évolution des marges devrait suivre la croissance du chiffre d'affaires, sous l'effet de la remontée des taux d'occupation, du développement des services ambulatoires et des services à domicile.

## LA FIN D'UN CYCLE D'INVESTISSEMENT DYNAMIQUE

Le Groupe a fortement investi dans la transformation de son réseau et la diversification de ses activités depuis 2018. Le ralentissement progressif des investissements à compter

de 2023 devrait permettre au Groupe de ramener son levier d'endettement en deçà de 3.5x en 2023, et à environ 3x en 2024 et 2025.

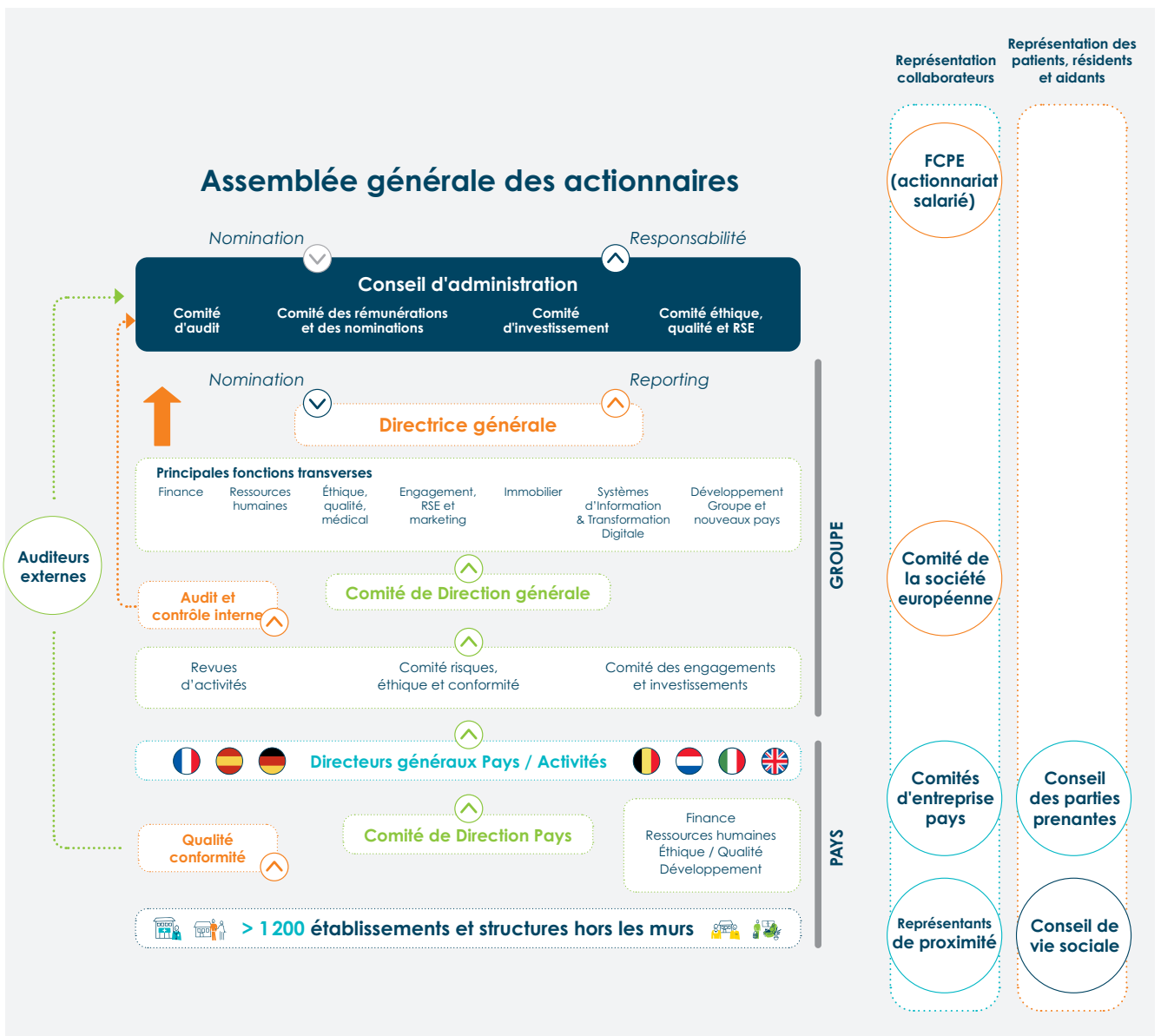


## 1.5 Gouvernance, contrôle interne et gestion des risques

# Une gouvernance au service des parties prenantes

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

1

**13**  
MEMBRES

**45 %**  
DE FEMMES

**15 %**  
DE NON-FRANÇAIS

**64 %**  
D'ADMINISTRATEURS  
INDÉPENDANTS

**2**  
REPRÉSENTANTS  
DES SALARIÉS

**13**  
RÉUNIONS  
EN 2022

**56 ans**  
D'ÂGE  
MOYEN

**92 %**  
TAUX  
D'ASSIDUITÉ

## Principales compétences



## Administrateurs indépendants



**Jean-Pierre Duprieu** ●  
Président du Conseil d'administration



**Guillaume Bouhours** ●



**D' Jean-François Brin** ●●



**Anne Lalou** ●●



**Philippe Lévêque** ●



**D' Markus Müschenich** ●



**Catherine Soubie** ●●

## Autres administrateurs



**Sophie Boissard**  
Directrice générale



**Predica**  
Florence Barjou ●●  
(Représentant permanent)



**Philippe Dumont** ●



**Holding Malakoff Humanis**  
Anne Ramon ●●  
(Représentant permanent)

## Administrateurs représentant les salariés



**Marie-Christine Leroux** ●



**Gilberto Nieddu** ●

● Comité d'investissement ● Comité des rémunérations et des nominations ● Comité d'audit ● Comité éthique, qualité et RSE.

## 4 Comités spécialisés du Conseil

**Comité d'audit**  
présidé par  
**Catherine Soubie**

**9**  
RÉUNIONS  
EN 2022

**Comité des rémunérations et des nominations**  
présidé par  
**Anne Lalou**

**6**  
RÉUNIONS  
EN 2022

**Comité d'investissement**  
présidé par  
**Florence Barjou**  
Représentant permanent  
de Predica

**6**  
RÉUNIONS  
EN 2022

**Comité éthique, qualité et RSE**  
présidé par  
**Philippe Lévêque**

**5**  
RÉUNIONS  
EN 2022

# Un Comité de Direction Générale expérimenté et européen

**14**  
MEMBRES

**21 %**  
DE FEMMES

**29 %**  
DE NON-FRANÇAIS

**52 ans**  
D'ÂGE  
MOYEN

**18**  
RÉUNIONS  
EN 2022

**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



**Dominiek Beelen**  
Directeur général  
Benelux



**D' Bart Bots**  
Conseiller  
Développement  
International



**D' Marc-Alexander  
Burmeister**  
Directeur général  
Allemagne



**Federico Guidoni**  
Directeur général  
Italie



**Nicolas Mérigot**  
Directeur général  
France



**Charles-Antoine Pinel**  
Directeur général  
Développement Groupe  
et nouveaux pays

## Directions fonctionnelles Groupe



**D' Didier  
Armaingaud**  
Directeur Médical,  
Éthique et Qualité  
de service



**Rémi  
Boyer**  
Directeur  
des Ressources  
Humaines  
Groupe



**Marion  
Cardon**  
Directrice  
Marque et  
Engagement  
du Groupe



**Frédéric  
Duroseau**  
Directeur  
Immobilier et  
Développement  
Groupe



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



**Philippe  
Garin**  
Directeur  
Financier  
Groupe



**Nicolas  
Pécourt**  
Directeur  
Communication  
Groupe

## Secrétariat exécutif du Comité de Direction générale



**Sébastien Legrand**  
Directeur des projets de transformation du Groupe et  
secrétaire exécutif du Comité de Direction générale

# Contrôle qualité et gestion des risques

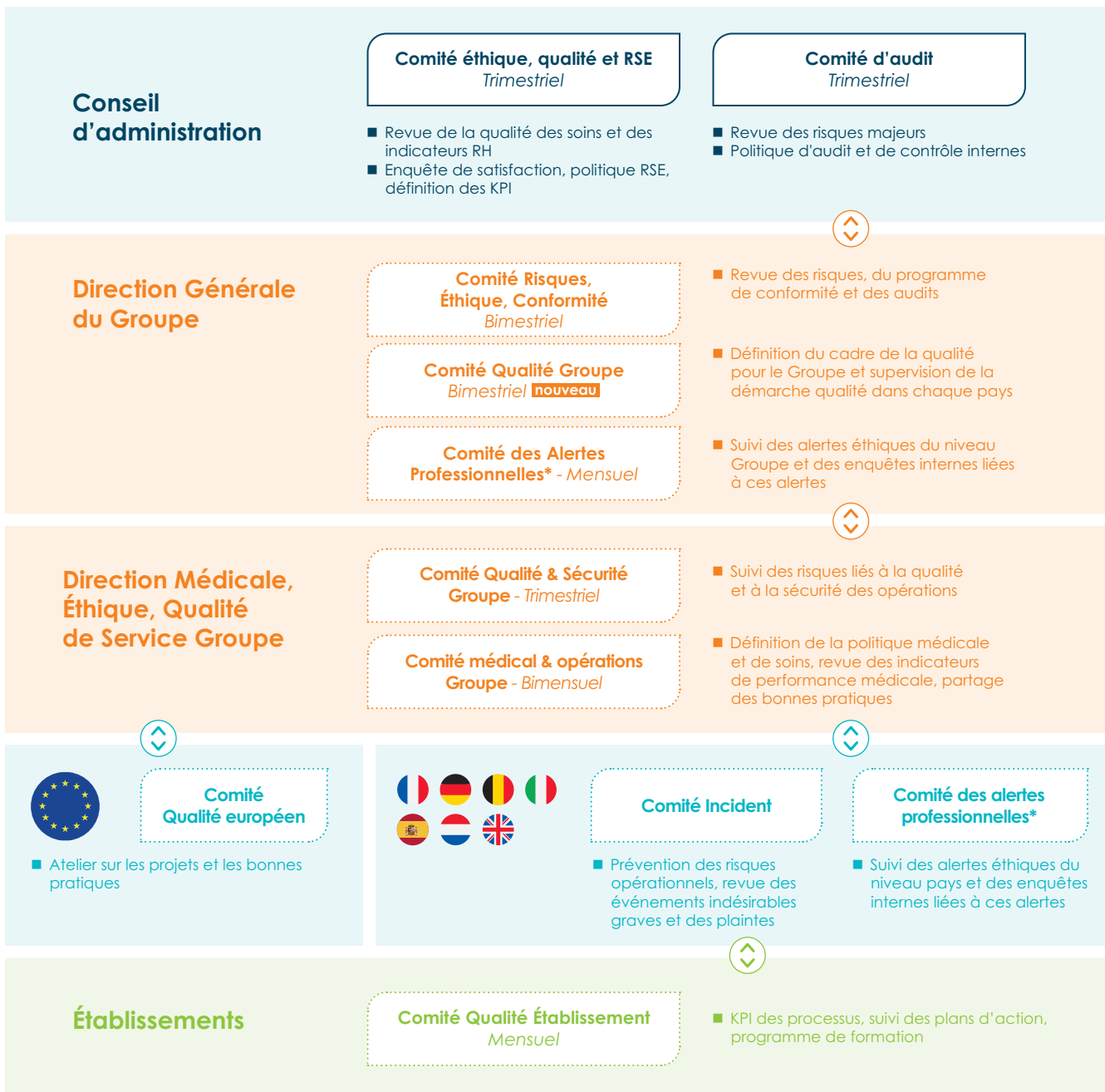
## UNE GOUVERNANCE POUR ASSURER QUALITÉ ET CONFORMITÉ AU SEIN DU GROUPE

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.



\* Comité des Alertes Professionnelles et des Enquêtes internes.

## Prévention et gestion des principaux risques

La prévention et la gestion des risques sont au cœur du fonctionnement de chaque établissement. Cette politique locale s'inscrit dans une politique de qualité à l'échelle des pays et du Groupe. 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. Elle est déclinée

par chaque ligne d'activité. 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 opérationnels s'inscrit dans le cadre d'un management décentralisé, en conformité avec les standards de qualité en vigueur dans le Groupe. Des processus d'analyse et d'évaluation des risques ont été définis pour toutes les entités opérationnelles.

### ► PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE

Catégorie de risques	Facteur de risques	Criticité du facteur de risques	ESG
Risques opérationnels	■ Pandémie	●●●●	
	■ 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	●●●●	
	■ 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 d'enregistrement universel.





## 1.6 Notre modèle d'affaires

## Nos ressources

(31 décembre 2022)

## Ressources financières

- 4,5 Mds € de chiffre d'affaires
- 371 M€ de cash-flow libre opérationnel avant investissements
- 67 M€ de résultat net (hors activités abandonnées)
- 3,7x levier financier

## Ressources immobilières

- Une **compétence immobilière** au service du soin avec des **concepts Korian**
- > 1 200 établissements et 87 994 lits
- 28 % de taux de détention immobilière

## Ressources humaines

- Une **communauté professionnelle** de 59 311 collaborateurs
- 82 % de femmes dont 56 % dans le **Top Management**
- 3 001 apprentis, soit 5 % des ETP Groupe
- 1 Comité de la société européenne

## Ressources sociétales

- 2 Fondations (France et Allemagne)
- 1 Conseil des parties prenantes dans 5 pays
- 1 Conseil de Vie Sociale ou équivalents dans 94 % des établissements

## Ressources environnementales

- 30 % en consommation énergétique totale en 2026 (vs 2021)
- Feuille de route bas carbone de -40 % à horizon 2030 (énergie des bâtiments)
- Labellisation des bâtiments HQE ou équivalent

UN MODÈLE CRÉATEUR  
pour l'ensemble de nos

## Notre raison d'être\*

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

(\*soumis au vote des actionnaires à l'Assemblée générale du 15 juin 2023)

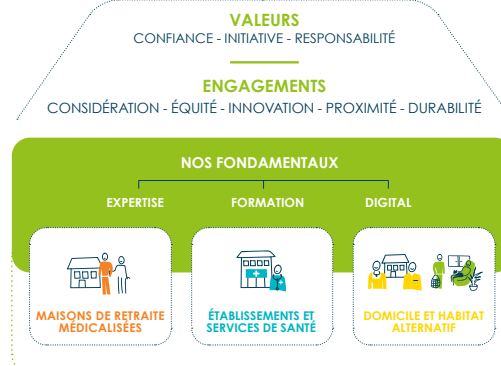
## Nos valeurs



## Notre projet d'entreprise

NOTRE PROJET D'ENTREPRISE  
À vos côtés

"Prendre SOIN de l'HUMANITÉ de chacun dans les moments de FRAGILITÉ"



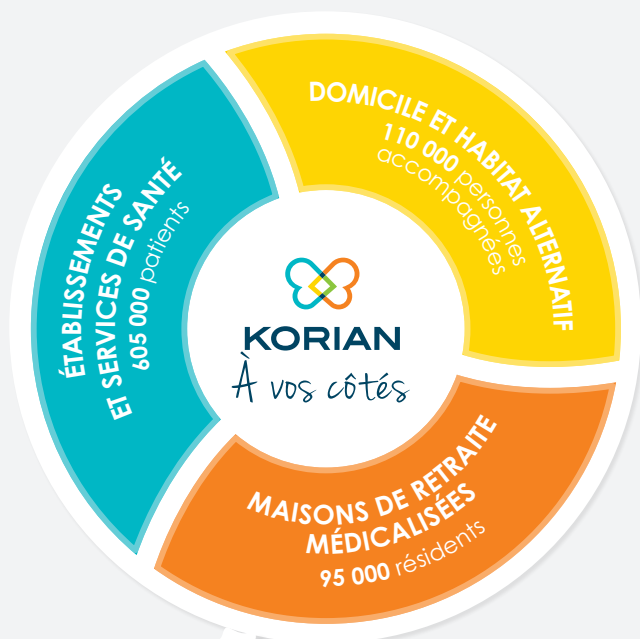
## Tendances

MALADIES CHRONIQUES

TRANSITION DÉMOGRAPHIQUE

## DE VALEUR DURABLE

parties prenantes



**TRANSFORMATION DIGITALE**

### Notre création de valeur

(31 décembre 2022)

#### Valeur financière

Une **masse salariale** de **2,7 Mds€** soit **60 %** du chiffre d'affaires  
**181 M€** d'investissements dans le réseau existant  
**190 M€** d'investissements financiers  
**Impôts sur les sociétés** de **12,2 M€**  
 Proposition de **dividende** : **0,25€/action**

#### Valeur immobilière

**3,5 Mds€** valeur du portefeuille immobilier  
**460 M€** investissements  
**144 bâtiments** livrés ou rénovés en 2022  
**1 644 lits** issus de projets *greenfield*

#### Valeur humaine & sociale

**810 000** patients, résidents pris en charge  
 Taux de recommandation de 36 (*Net Promoting Score*)  
**68 %** des établissements certifiés **ISO 9001**

---

**1<sup>er</sup> plan d'actionnariat salarié Korus**  
 Ancienneté moyenne de **7,3 ans**  
**11,8 % (6 808 personnes)** des collaborateurs dans un **parcours diplômant**

#### Valeur économique et sociale

**700** bassins de vie desservis  
**99 %** des établissements engagés dans des projets associatifs  
**80 %** d'achats locaux, **43 %** auprès de PME  
**1,8 M€**, soit **3,5 %** du RNPG consacrés à **des actions philanthropiques**

#### Valeur Environnementale

- **25 %** (KgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>) émissions de CO<sub>2</sub> (énergie des bâtiments)  
**100 %** des projets immobiliers labellisés HQE ou équivalent



# 2

## Facteurs de risques



<b>2.1 RISQUES OPÉRATIONNELS</b>	<b>61</b>	<b>2.4 RISQUES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS</b>	<b>69</b>
2.1.1 Pandémie ✪	61	2.4.1 Capacité à intégrer les acquisitions et à délivrer les résultats attendus	69
2.1.2 Soins et prise en charge ✪	61	2.4.2 Risque de taux d'intérêt et de liquidité	69
2.1.3 Recrutement et fidélisation des collaborateurs ✪	62	2.4.3 Gestion des coûts et inflation	70
2.1.4 Atteinte à la réputation ✪	63	<b>2.5 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES</b>	<b>72</b>
2.1.5 Systèmes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles ✪	64	2.5.1 La définition et les objectifs du contrôle interne	72
2.1.6 Sécurité des personnes ✪	65	2.5.2 Les acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques	72
<b>2.2 RISQUES STRATÉGIQUES</b>	<b>66</b>	2.5.3 Les dispositifs de contrôle interne de l'information comptable et financière	73
2.2.1 Développement des activités et croissance externe	66	2.5.4 Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques opérationnels	75
2.2.2 Développement immobilier et construction ✪	66	2.5.5 Assurance et couverture des risques	76
<b>2.3 RISQUES JURIDIQUES, ÉTHIQUES ET RÉGLEMENTAIRES</b>	<b>67</b>		
2.3.1 Réglementation	67		
2.3.2 Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement ✪	67		
2.3.3 Éthique des affaires ✪	68		

## 2 FACTEURS DE RISQUES

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 d'enregistrement universel 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	Élevé	
	■ Soins et prise en charge	Élevé	
	■ Recrutement et fidélisation des collaborateurs	Élevé	
	■ Atteinte à la réputation	Élevé	
	■ Systèmes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles	Moyen	
	■ Sécurité des personnes	Moyen	
Risques stratégiques	■ Développement des activités et croissance externe	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

### 2.1.1 PANDÉMIE ★

#### 2.1.1.1 Description du risque

Malgré les progrès technologiques et médicaux, les pandémies liées à la Covid-19 et au virus H1N1 ont montré la vulnérabilité de l'homme face à des agents pathogènes. De nouvelles menaces potentielles pour la santé pourraient survenir, du fait de la fonte des glaces, la multiplication des crises ou un autre facteur non connu à ce jour. Des maladies infectieuses pourraient ainsi se répandre à travers le monde.

#### 2.1.1.2 Dispositifs de gestion du risque

Dans le cadre de la pandémie liée à la Covid-19, le Groupe a défini un plan de vigilance qui a démontré son efficacité et

pourrait être redéployé rapidement dans l'intégralité de ses établissements et dans tous ses pays d'implantation (maisons de retraite médicalisées et établissements de santé) en cas de nouvelle pandémie. Ce standard européen est mis continuellement à jour afin d'intégrer les meilleures pratiques en termes d'hygiène, de traçabilité et de mesures de prévention.

Le Groupe veille par ailleurs à ce que son réseau soit continuellement alimenté en équipement de protection (masques, gants, etc.) par la constitution d'un stock permanent de deux mois d'utilisation. Des campagnes de diagnostics d'hygiène couvrant tous les établissements européens ont été confiés à Bureau Veritas à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2020, avec pour objectif de vérifier la bonne application de ces normes et d'assister les équipes dans leur mise en oeuvre.

2

### 2.1.2 SOINS ET PRISE EN CHARGE ★

#### 2.1.2.1 Description du risque

En 2022, 810 000 résidents et patients ont été accueillis au sein des 1 200 établissements du Groupe, ou pris en charge à leur domicile.

Compte tenu de leur fragilité, de leur profil sur le plan cognitif ou de leur âge, il existe des risques inhérents à l'activité de soin 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 est la priorité absolue du Groupe. Aussi, la gestion des risques liés aux soins et à la prise en charge est un point de vigilance majeur. 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 :

- les politiques médicale, éthique et qualité de service dans le respect des valeurs du Groupe, de la déontologie et des réglementations ;
- les recommandations de Bonnes Pratiques publiées régulièrement auprès des Directeurs d'établissement et de leur personnel ;
- 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, l'application et la maîtrise des Bonnes Pratiques ;
- les éléments de traçabilité.

L'ensemble des établissements sont audités tous les deux 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 médicalisées et des établissements de santé opérés par le Groupe depuis le 31 décembre 2019 seront certifiés ;
- 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 sécurité 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, 67 000 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. du présent Document d'enregistrement universel), le Groupe a articulé une stratégie de recrutement et de qualité de vie au travail autour des cinq grands axes suivants :

1. investissement dans les conditions de travail et la qualité de vie, en particulier concernant la santé et la sécurité au travail ou la révision du « contrat social Korian » dans chacun des pays ;

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 ;
5. engagement de formation et de développement professionnel permanent grâce aux académies Korian présentes dans chaque pays.

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 pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive, en France pour la 2<sup>ème</sup> année consécutive, en Belgique et en Italie pour la 1<sup>ère</sup> fois. Ces quatre pays emploient au total plus de 90 % des collaborateurs du Groupe.

La politique Ressources Humaines se matérialise en huit 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 huit engagements se retrouvent également dans le Standard Korian, qui reprend les exigences de la norme ISO 9001.



L'enquête de satisfaction des employés, « *Kommunity PULSE* » permet de mesurer annuellement l'engagement des salariés. En 2022, la Société a réalisé l'enquête *Kommunity PULSE* auprès de l'ensemble des salariés du Groupe à laquelle 36 200 salariés ont participé de novembre à décembre 2022. Les résultats sont présentés au paragraphe 3.3.2.6 du présent Document d'enregistrement universel. Les résultats de *PULSE* montrent un taux élevé d'engagement des salariés (78 %) en progression par rapport à 2022. Ceci témoigne d'une forte adhésion des salariés au projet d'entreprise « Le Soins à Cœur » notamment dans les domaines de la formation professionnelle et d'une meilleure appréhension de la

rémunération et des avantages sociaux des salariés. En revanche, le sentiment d'environnement de travail sûr et l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle se sont dégradés dans l'enquête 2022 et nécessitent une prise en compte accrue par les managers sous forme de plans d'action précis dans chaque site du Groupe.

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.

## 2.1.4 ATTEINTE À LA RÉPUTATION

### 2.1.4.1 Description du risque

Les activités du Groupe auprès de personnes âgées ou fragiles sont particulièrement exposées aux risques d'information ou de campagnes médiatiques.

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, concernant la prise en charge des personnes âgées ou fragiles en général ou par le Groupe en particulier. Il existe donc un risque de couverture médiatique préjudiciable ou de diffusion de messages inappropriés et/ou erronés.

### 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 proches en tant qu'interlocuteur privilégié ;
- programmer des rendez-vous avec les proches et de communiquer sur les temps forts de l'établissement ;
- être le garant de la qualité de l'accueil pour des résidents et leurs proches ;
- 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 formulée 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 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.

## 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 810 000 résidents et patients et dans celles des 67 000 professionnels 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.

L'année écoulée a été principalement marquée par une recrudescence des tensions internationales et leurs conséquences sur le plan économique. Dans ce contexte général de pression accrue, les cybercriminels ont multiplié leurs attaques, touchant tous les secteurs économiques sans distinction, et n'épargnant pas le secteur de la santé. Une tendance confirmée par les équipes sécurité informatique du Groupe qui ont constaté une augmentation des tentatives de cyberattaques.

Le Groupe a fait du renforcement de la sécurité de ses systèmes une priorité dans sa stratégie informatique.

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 identifiées au sein des directions des Systèmes d'Information de chaque pays. Ces responsables de la sécurité des systèmes d'information sont chargés de gérer les risques et sécuriser les systèmes d'information afin de prévenir toute défaillance et pour assurer la continuité de l'activité.

Les travaux de ces Directions locales sont coordonnés au niveau Groupe.

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

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.

### 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. 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 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 au soutien du renforcement de l'activité médicale du Groupe.

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'experts. 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, qui sera complété et validé ultérieurement après l'acquisition.

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

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

### 2.2.2 DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER ET CONSTRUCTION ★

#### 2.2.2.1 Description du risque

L'immobilier est sujet à des cycles de durée variable et est lui-même sensible à la conjoncture économique globale. Les entreprises de l'immobilier sont sujettes à des variations de prix des matériaux de construction, peuvent subir des ruptures dans leur chaîne d'approvisionnement, voire faire faillite. Les immeubles en construction peuvent nécessiter des reprises de malfaçons, voir leurs délais de livraison allongés et leur budget augmenter, ces effets agissant souvent de façon cumulative.

Les chantiers peuvent également être impactés par des événements de force majeure (intempéries, grèves, guerres, etc.) dans des proportions qu'il est difficile d'anticiper.

Afin de pouvoir répondre à l'évolution des besoins et éviter l'obsolescence de certains bâtiments, le Groupe a établi un plan de transformation et de modernisation de son parc immobilier. 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.

#### 2.2.2.2 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.

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

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

## 2.3 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 1 200 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.

Le Groupe a également décidé d'adapter les bâtiments existants pour accroître leur résistance aux phénomènes météorologiques extrêmes, le cas échéant.

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 cinq 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 Engagement et RSE Groupe, composé d'experts, suit les plans d'action et échange sur les meilleures pratiques visant à réduire l'impact carbone du Groupe.

Les 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.

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

- l'acquisition de nouveaux équipements ou modification / mise à niveau des équipements existants qui contribuent à améliorer la gestion de l'énergie ;
- la modification du mix-énergétique (par un changement d'équipement, l'achat d'énergies renouvelables ou des productions d'énergie sur site) ;

- la mise en place d'un suivi centralisé de la consommation d'énergie ;
- les campagnes de sensibilisation aux éco-gestes menées auprès des utilisateurs et formation spécifique des gestionnaires d'actifs et du personnel de maintenance.

Le Groupe fait certifier tous les nouveaux bâtiments pour garantir de faibles émissions de carbone (HQE, LEED, BREEAM, fixation d'un objectif maximal de CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>).

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

## 2.3.3 ÉTHIQUE DES AFFAIRES ★

### 2.3.3.1 Description du risque

Le Groupe emploie environ 60 000 collaborateurs répartis sur plus de 1 200 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 dans le cadre des activités du Groupe. En dépit de la vigilance du Groupe, pourraient se produire des pratiques individuelles telles que :

- le non-respect des chartes du Groupe (notamment de la Charte Éthique ou la charte des achats responsables) ;
- la violation des politiques du Groupe (notamment le guide anti-corruption, la politique cadeaux et invitations, la politique conflits d'intérêts).

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

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

### 2.3.3.2 Dispositifs de gestion du risque

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

L'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 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 :

- les rappels des définitions de la corruption et des trafics d'influence,
- les sanctions encourues et les impacts potentiels pour le Groupe,
- la conduite des activités de *lobbying* ;

- une procédure d'évaluation des tiers déclinée dans les pays dans lesquels le Groupe opère ;

- des modules de formation en ligne et en présentiel consacrés à la sensibilisation des collaborateurs aux engagements éthiques (notamment à la corruption et au trafic d'influence), complétés par des séances de formation spécifiques pour les fonctions et activités les plus exposées aux risques d'atteinte à la probité ;

- des procédures comptables spécifiques intégrées au référentiel de contrôle interne du Groupe ;

- un dispositif d'alerte professionnelle (*whistleblowing*) piloté au niveau du Groupe par le Directeur de la sûreté, de l'éthique et des crises et au niveau des Pays par les Directions en charge de la conformité, incluant l'accès à une plateforme externe sécurisée permettant notamment aux collaborateurs ainsi qu'à toutes les parties prenantes du Groupe 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 septembre 2022, le Groupe s'appuie sur un département conformité. Sous la supervision de la Secrétaire générale, il a la charge du déploiement de ce programme en lien avec les Directions en charge de la conformité dans chaque pays.

## 2.4 Risques économiques et financiers

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 3 775 millions d'euros au 31 décembre 2022 (hors engagements de loyers), et la maturité moyenne de la dette financière du Groupe est de 4,8 ans (hors dettes à court terme compensées par les liquidités disponibles à la clôture).

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

#### 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 2022, 20 établissements ont été intégrés ou sont en cours d'intégration. Il s'agit notamment d'acquisitions en Italie, dont Italian Hospital Group, et au Royaume-Uni.

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.

#### 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 supérieur à un 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 des engagements et investissements de Korian.

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

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.

### 2.4.2 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 élevé au 31 décembre 2022. 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 l'environnement de taux et des marchés ainsi que de la qualité de crédit du Groupe lors de la levée de nouveaux financements.

Le Groupe est donc exposé au risque de hausse des taux d'intérêt et à l'appétence des partenaires bancaires et investisseurs à le financer.

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

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 actuels et futurs. 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 centralisée et pan-européenne 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.

En 2022, le Groupe a émis plusieurs financements, sur des formats variés avec notamment des émissions de *Schuldschein* et de dette immobilière avec ses partenaires bancaires. La maturité moyenne de la dette s'inscrit désormais à 4,8 ans (hors dettes à court terme compensées par les liquidités disponibles à la clôture).

Par ailleurs, le Groupe bénéficie d'une facilité de crédit renouvelable d'un montant de 500 millions d'euros dans le cadre de son contrat de crédit syndiqué, non utilisé à la date du présent Document d'enregistrement universel et d'un programme de titres de créances négociables à court terme (NEU CP) de 300 millions d'euros et d'un programme de titres de créances négociables à moyen terme (NEU MTN) de 200 millions d'euros.

Au cours de l'année 2022, et plus particulièrement à partir de la moitié du premier semestre, sans avoir besoin d'y avoir recours, le Groupe a cependant constaté la dégradation du contexte de

marché de la dette, en particulier sur les marchés du *Schuldschein* et des placements privés en Euro. L'accès pour le Groupe au marché de la dette désintermédiée dans les mois qui viennent pourrait demander à Korian d'utiliser des termes ou instruments différents de ceux utilisés dans le passé, adaptés aux attentes des investisseurs.

L'endettement du Groupe au 31 décembre 2022 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 4,9 ans.

Au 31 décembre 2022, en tenant compte des dettes à taux fixes et des couvertures de taux d'intérêt en place, la dette brute est à environ 84 % 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 2023. Le profil de cette couverture est dégressif dans le temps.

Compte tenu des couvertures existantes, au 31 décembre 2022, la sensibilité des charges financières à une variation des taux de marché sur les 12 prochains mois était la suivante :

- l'effet d'une hausse de la courbe des taux de 0,5 % (50 points de base) augmenterait la charge financière du Groupe d'un montant inférieur à 0,2 million d'euros ;
- l'incidence d'une baisse de 0,5 % (50 points de base) diminuerait la charge financière du Groupe d'un montant inférieur à 0,2 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.

## 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 coûts salariaux représentent 60 % du chiffre d'affaires et sont exposés à l'inflation, soit à travers une indexation des salaires, comme en Belgique, soit à travers des négociations annuelles menant à des accords collectifs, comme en France.

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

En dehors des effets inflationnistes, les coûts salariaux peuvent également être exposés à des décisions législatives de revalorisation des salaires, comme cela a été le cas en France à partir en 2020 avec le « Ségur de la Santé », ou en 2022 en Allemagne, où les salaires ont été revalorisés d'environ 25 % à partir de septembre 2022. Ces hausses de coûts ont été compensées par des financements publics dédiés ou des renégociations tarifaires.



Les loyers payés pour l'exploitation du parc non détenu représentent environ 11 % du chiffre d'affaires du Groupe. Korian exploite 1 200 établissements dans sept pays européens et est locataire de 72 % de son parc exploité. Le Groupe est exposé à l'augmentation des loyers qui pourrait survenir soit lors d'un renouvellement de bail soit à travers l'indexation des loyers en application des termes des contrats. Cependant des clauses protectrices existent dans les contrats (seuils d'inflation cumulée à atteindre, reflet seulement partiel de l'inflation). Les loyers sont indexés sur des indices propres à chaque pays d'opération et liés principalement soit à l'inflation, soit aux loyers résidentiels ou commerciaux. Ils peuvent aussi dépendre d'indices spécifiques liés à l'activité (par exemple, le taux directeur d'augmentation des maisons de retraite médicalisées 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. Ils peuvent être touchés en priorité par l'inflation des prix. Il est à noter que la fourniture d'énergie, dont les prix ont fait l'objet de fortes tensions en 2022, ont crû d'environ 20 millions d'euros sur l'année, déduction faite des subventions spécifiques. Cette augmentation des coûts liés à l'énergie n'est donc pas entièrement couverte par des financements dédiés et a eu un impact négatif sur les marges du Groupe. Une partie significative est couverte pour l'année à venir et le Groupe met en place des politiques de couverture pluriannuelles. En 2022, l'énergie représente environ 2 % du chiffre d'affaires du Groupe.

### 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'hébergement.

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 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 2023.

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

- un suivi attentif des indicateurs (salaires, loyers, autres charges) ;
- une anticipation des négociations 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 (EBITDAR/loyer), 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 : négociations de mois de franchise, gel ou plafonnement d'indexation, réduction des loyers, qui font parties de négociations globales impliquant également la durée des nouveaux baux ; et
- augmenter la part de détention de son parc en pleine propriété (environ 28 % en 2022 contre 25 % à fin 2021).

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 opérateur et 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 deux mois et assure notamment la revue et le suivi :

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

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

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

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

Rattachée à la Direction 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 (comportant 175 contrôles clé en 2022), 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.

## 2.5.3 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*

Le *Book of Rules* est un document destiné aux membres du *Top Management* qui regroupe les règles, les procédures et les principes clés qui s'appliquent au sein du Groupe. Il est mis à jour régulièrement. Chaque manager récipiendaire du *Book of Rules* 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

### 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

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 2022, ce référentiel comporte 175 contrôles clés sur 12 processus. Pour la campagne 2022/23, un dispositif de contrôle sur pièce a été mis en œuvre pour 15 points de contrôle clé sur 6 processus afin de s'assurer de la justesse des notations sur les pays dits "matures" en matière de contrôle interne (France, Allemagne et Italie). Ce dispositif complémentaire a permis de valider la justesse des retours avec de très légers ajustements (7 ajustements d'un degré seulement sur les 45 points, portant principalement sur la formalisation des contrôles et non leur effectivité).

### 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 revêt les budgets puis les consolide au niveau de chaque pays, pour approbation par la Direction générale du pays.

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

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

### 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 des engagements et investissements Groupe. Les membres permanents de ces comités sont la Directrice générale du Groupe, le Directeur financier du Groupe, le Directeur immobilier et développement du Groupe, le Conseiller développement international, le Directeur général Développement et nouveaux pays 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

## 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 mis 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 sept 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 ;
- atteindre la qualité de prise en charge des résidents ou patients ; et
- porter atteinte à la sécurité des collaborateurs.

Dans chaque pays d'implantation du Groupe, le Directeur d'établissement doit signaler tout EIG à son supérieur hiérarchique qui évalue avec lui le niveau de maîtrise de l'événement. 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 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 réglementaires 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 médicalisées et établissements de santé (hors cliniques de santé mentale) sera certifiée fin 2023 et dans les deux 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 chapitre 3 du présent Document d'enregistrement universel.

## 2.5.5 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

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

Les programmes de couvertures des risques intègrent les spécificités des réglementations locales tout en conservant la volonté de centralisation et de couverture globale du Groupe. Les contrats d'assurance souscrits dans le cadre de ces programmes sont placés auprès de compagnies d'assurance de premier rang.

Dans tous les pays d'implantation, le Groupe a souscrit des polices d'assurance, soit via les programmes d'assurance Groupe, soit via des polices souscrites localement, couvrant entre autres :

- la responsabilité civile ;
- les risques de dommages aux biens ; 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.

Le Groupe a également mis en place un programme d'assurance couvrant la responsabilité de ses mandataires sociaux, dirigeants et préposés.

# 3

## Responsabilité environnementale, sociale, sociétale et de gouvernance



<b>3.1</b>	<b>UNE STRATÉGIE ESG INTÉGRÉE AU PROJET D'ENTREPRISE</b>	<b>79</b>	<b>3.5</b>	<b>ÊTRE UN ACTEUR LOCAL DE PREMIER PLAN</b>	<b>137</b>
3.1.1	Une feuille de route structurée autour de 5 axes et 15 engagements	79	3.5.1	La contribution au développement économique et social des territoires	137
3.1.2	La préparation de notre passage en société à mission avec nos parties prenantes	86	3.5.2	Une politique achats qui porte et élargit les engagements du Groupe à l'ensemble de sa chaîne de valeur	137
3.1.3	Une gestion rigoureuse des risques extra-financiers	89	3.5.3	Les liens avec le tissu associatif et avec les communautés locales	140
3.1.4	Une gouvernance ESG structurée et robuste	91	3.5.4	Le dialogue avec les représentants des résidents, des patients et de leurs proches au sujet de la vie dans les établissements	141
3.1.5	Notre contribution aux ODD	92	3.5.5	Un employeur local engagé pour l'insertion sociale	141
<b>3.2</b>	<b>ASSURER L'EXCELLENCE DU SOIN DANS LE RESPECT DE LA DIGNITÉ ET LE LIBRE CHOIX DE CHACUN</b>	<b>95</b>	3.5.6	Éthique des affaires	141
3.2.1	Améliorer l'autonomie des résidents avec l'approche Positive Care	95	3.5.7	Politique fiscale	142
3.2.2	Adopter une conduite et des pratiques éthiques exemplaires dans nos métiers	96	<b>3.6</b>	<b>RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>144</b>
3.2.3	Déployer une culture qualité et un management de la qualité sur tous les établissements	97	3.6.1	Taxinomie Européenne	144
3.2.4	Assurer la sécurité et la continuité des soins	102	3.6.2	S'engager dans une trajectoire bas carbone	154
<b>3.3</b>	<b>ÊTRE L'EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE</b>	<b>105</b>	3.6.3	Réduire l'empreinte environnementale du parc immobilier du Groupe – scopes 1 & 2 du bilan carbone	156
3.3.1	La politique de ressources humaines Korian	105	3.6.4	Réduire l'empreinte environnementale du groupe issue de sa chaîne de valeur – scope 3 du bilan carbone	161
3.3.2	Engager les salariés autour d'un socle social ambitieux	108	3.6.5	La prise en compte de l'impact de l'activité sur les écosystèmes et la biodiversité	163
3.3.3	Attirer et développer des talents pour assurer la qualité des soins	120	<b>3.7</b>	<b>PLAN DE VIGILANCE DU GROUPE</b>	<b>164</b>
3.3.4	Être un acteur social responsable engagé	125	<b>3.8</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>174</b>
<b>3.4</b>	<b>CONTRIBUER À LA RECHERCHE DE SOLUTIONS INNOVANTES POUR UNE SOCIÉTÉ PLUS INCLUSIVE</b>	<b>128</b>	3.8.1	Table de concordance avec le standard Health Care Delivery de SASB	174
3.4.1	Les Fondations associées au Groupe Korian	128	3.8.2	Articles indexés publiés en 2022	180
3.4.2	Soutenir la recherche et l'innovation des pratiques de soins	130	3.8.3	Note méthodologique	181
3.4.3	Mettre la technologie au service des grands enjeux du secteur	132	<b>3.9</b>	<b>RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION</b>	<b>186</b>
3.4.4	Les conseils des parties prenantes éclairent le Groupe sur les enjeux sociétaux du vieillissement	134	<b>ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES</b>	<b>189</b>	



### MESSAGE DE RÉMI BOYER, DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES GROUPE

L'année 2022 a été une année de consolidation de nos progrès en matière de RSE, qui plus est, dans un contexte de croissance continue, notamment au

Royaume-Uni et en Espagne. Nous avons ainsi atteint la majeure partie des objectifs fixés en 2020 dans le cadre de la feuille de route ESG de notre projet d'entreprise « Le Soins à Cœur ».

Ces résultats se traduisent par une consolidation de nos standards pour la qualité de soins avec plus des deux tiers de nos sites certifiés ISO 9001 et le déploiement de notre approche « Positive Care » dans 97 % de nos établissements.

De même, avec 12 % des salariés ayant bénéficié en 2022 d'un parcours qualifiant, soit près de 7 000 personnes, notre entreprise se positionne comme résolument apprenante et permettant à chacune et à chacun de progresser dans notre Groupe. La stabilité de l'ancienneté moyenne des salariés à 7,3 années témoigne aussi de la qualité des politiques de ressources humaines et de la marque employeur du Groupe. Nous pouvons nous réjouir d'avoir obtenu en 2022 le label « Top Employer » dans quatre pays majeurs du Groupe, en France pour la seconde fois, en Allemagne pour la troisième et en Italie et en Belgique pour la première fois.



### MESSAGE DE MARION CARDON, DIRECTRICE MARQUE & ENGAGEMENT GROUPE

Cela fait maintenant plusieurs années que nous avons défini une stratégie et une feuille de route RSE pour répondre aux enjeux environnementaux et sociétaux. En

devenant société à mission, nous franchissons une étape clé en inscrivant notre mission d'intérêt général dans nos statuts. Nous formalisons ainsi durablement et de manière opposable la prise en compte des attentes de nos parties prenantes et de notre impact sociétal dans la définition et la mise en œuvre de notre stratégie d'entreprise.

L'année 2022 a ainsi été rythmée par les différentes étapes de maturation de notre projet. La première étape a concerné la large consultation de nos différentes parties prenantes : résidents, patients et leurs proches, collaborateurs et instances représentatives du personnel, représentants des différentes communautés locales où nous sommes implantés et investisseurs. Nous avons ainsi questionné plus de 1 500 d'entre elles et eux, sur leurs besoins et attentes quant à la mission de Korian auprès d'eux et plus généralement pour la société.

Nous sommes présents dans 700 bassins de vie. Notre ancrage local est donc clé pour garantir une relation de qualité avec les parties prenantes locales, que nous structurons toujours plus au travers des conseils de la vie sociale ou au niveau national avec les Conseils des parties prenantes dans cinq de nos sept pays.

Le contexte énergétique très tendu créé par le conflit russo-ukrainien nous a bien sûr incités à accélérer nos efforts en matière de réduction de la consommation d'énergie et à ajuster la trajectoire bas carbone qui avait été définie en 2020. Ainsi notre ratio d'intensité carbone, rapporté aux mètres carrés du Groupe, a diminué de 25 % en 2022 par rapport à 2019. Notre score auprès du Carbon Disclosure Project est passé de D à B, reconnaissant en cela l'amélioration de nos processus de gestion de l'environnement dans le Groupe. Nous confirmons ainsi la trajectoire carbone de - 40 % en intensité définie en 2019.

C'est forts de ces progrès que nous abordons l'année 2023. Ce sera une année charnière pour notre ambition RSE car c'est à la fois la dernière année de notre feuille de route RSE 2019-2023 et également la première année de notre passage au statut de société à mission. Afin d'accompagner ce changement, la Direction de la RSE évolue en 2023 au sein de la Direction Marque & Engagement Groupe. Cette direction a été récemment créée pour piloter la nouvelle feuille de route, qui est étroitement liée à nos engagements de mission. Elle est confiée à ma collègue Marion Cardon, qui saura porter cette ambition avec exigence et énergie.

Ces échanges riches, complémentaires et constructifs ont tracé une ligne de conduite claire. Cette dernière nous a permis d'identifier et de formuler une raison d'être identitaire et aspirationnelle ainsi que des objectifs sociaux et environnementaux prioritaires à travers lesquels nous souhaitons apporter une valeur positive à la société.

Nous poursuivons en 2023 l'intégration dans nos statuts de notre raison d'être et nos objectifs ainsi que sa mise en œuvre concrète sur le terrain, via la création d'un Comité de mission. La mise en place d'une gouvernance solide et dédiée permettra à chacun de contribuer à la réalisation de notre mission.

Au travers de ce passage, nous actons que nos engagements sociétaux doivent être au cœur de chacune de nos actions, portés par des objectifs RSE ambitieux permis par la maturité que nous avons acquise sur ces sujets au cours des dernières années et l'implication quotidienne de tous et toutes. Nous travaillons d'ores et déjà à la préparation de notre prochaine feuille de route RSE 2024-2026. Elle sera l'expression de notre ambition et de notre responsabilité et intégrera nos engagements de société à mission. La Direction RSE Groupe en sera la cheville ouvrière pour fédérer et mettre en mouvement les collaborateurs du Groupe, acteurs essentiels de cette transformation.



## 3.1 Une stratégie ESG intégrée au projet d'entreprise

### 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 et des fragilités en Europe.

#### Une mission au cœur des enjeux de société

La vocation sociétale du Groupe est au centre de sa 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. » et de son projet d'entreprise. 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, et selon le mandat conféré par nos actionnaires lors de l'Assemblée générale du 22 juin 2022, nous sommes devenus une société européenne et avons engagé un dialogue avec l'ensemble de nos parties prenantes afin de préparer notre passage au statut de société à mission qui sera soumis au vote de nos Actionnaires lors de l'Assemblée générale convoquée le 15 juin 2023.

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

### ► UN LARGE ÉCOSYSTÈME DE PARTIES PRENANTES

Partie prenante	Définition et périmètre	Modalités de dialogue
Personnes 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"> <li>■ Conseil de vie sociale/Commission des Usagers</li> <li>■ Relation familles</li> <li>■ Enquêtes de satisfaction</li> <li>■ Applications digitales</li> <li>■ Services clients</li> <li>■ Site internet et réseaux sociaux</li> </ul>
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"> <li>■ Parcours d'intégration Korian <i>Start</i>, Formations, Entretiens annuels</li> <li>■ Enquêtes de satisfaction <i>Kommunity</i></li> <li>■ Communication interne : Intranet, newsletter</li> <li>■ Ligne d'écoute, dispositif d'alerte (<i>whistleblowing</i>)</li> <li>■ Dialogue social avec les partenaires sociaux</li> </ul>
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"> <li>■ Conseils de vie sociale</li> <li>■ 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, etc.</li> <li>■ Partenariat Union Nationale des Missions Locales en France</li> </ul>
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"> <li>■ Partenariats</li> <li>■ Études scientifiques</li> <li>■ Participation à des colloques, séminaires</li> </ul>
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"> <li>■ Fondations soutenues par le Groupe : études scientifiques, plateaux, etc.</li> <li>■ Conférences thématiques</li> <li>■ Relations presse : communiqué, petit-déjeuner, visite d'établissements, etc.</li> </ul>
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"> <li>■ Partenariats</li> <li>■ Études scientifiques</li> <li>■ Participation à des colloques, séminaires</li> </ul>
Professionnels de santé et leurs instances représentatives	La communauté des professionnels de santé internes et externes qui interagissent avec le Groupe, les patients, les résidents, les bénéficiaires des services ou leurs proches, tels que : médecins généralistes, spécialistes, aides-soignants, infirmiers, psychologues, masseurs-kinésithérapeutes, diététiciens, psychomotriciens ou professionnels de la pharmacie, etc. ainsi que leurs instances représentatives.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conseils de vie sociale</li> <li>■ Conseils des parties prenantes</li> <li>■ Commissions médicales d'établissement pour les établissements de santé</li> </ul>
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"> <li>■ Charte des achats responsables fournisseurs</li> <li>■ Conventions fournisseurs et salons</li> <li>■ Organisations professionnelles (Top AFEP)</li> </ul>

Partie prenante	Définition et périmètre	Modalités de dialogue
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"> <li>Assemblée générale des actionnaires</li> <li>Journées investisseurs, conférences et rencontres avec les investisseurs et analystes financiers, agences de notation extra-financière</li> <li>Présentations, rapports financiers annuels et semestriels, communiqués de presse, Documents d'enregistrement universel, etc.</li> </ul>

### 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 :

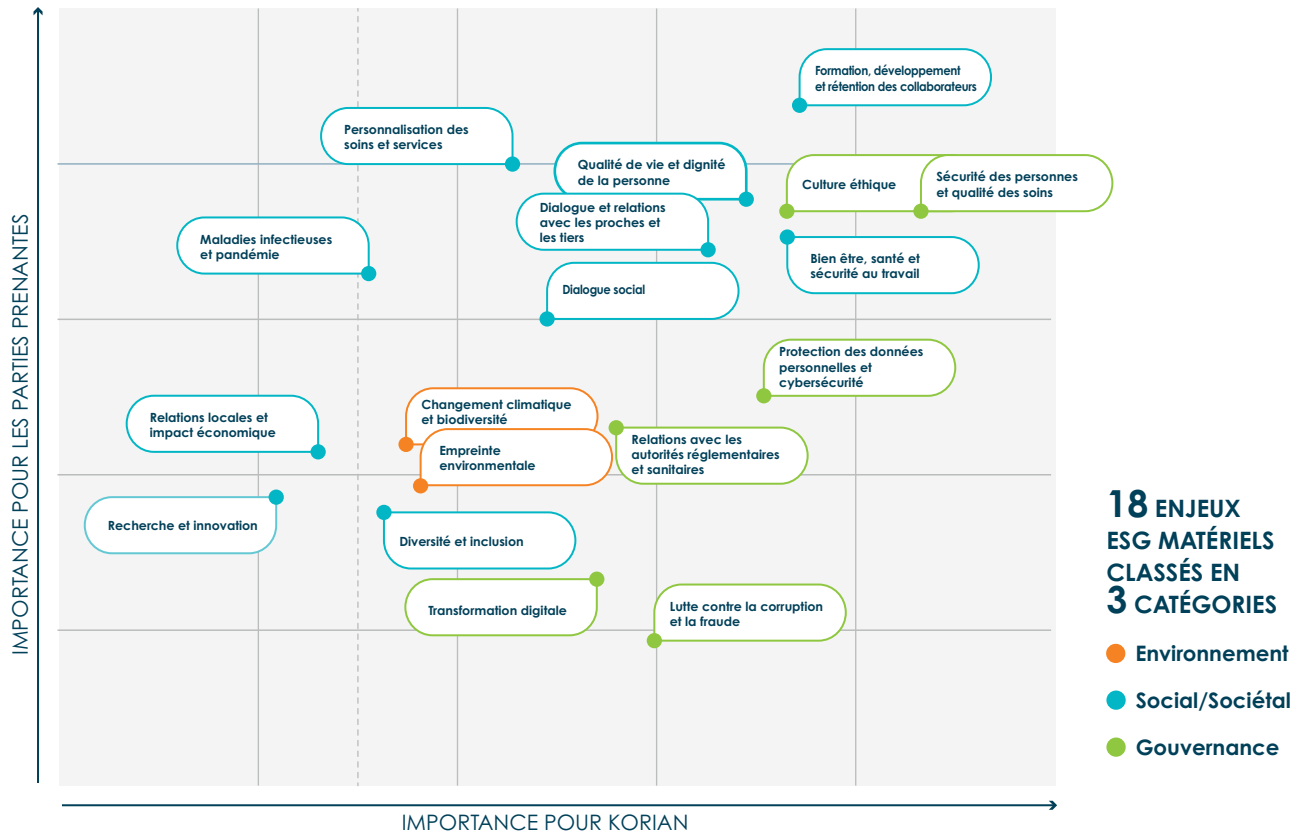
- la mission de Korian ;
- les axes stratégiques ESG ;
- les risques extra-financiers.

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.

Au cours de l'année 2022, dans le cadre de la préparation de son passage au statut de société à mission, Korian a également lancé une consultation de ses parties prenantes afin de recueillir leurs avis et attentes concernant la mission de l'entreprise et les axes de progrès dans l'atteinte de cette dernière (cf. détails en 3.1.2)

### Les enjeux ESG

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

### 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. Cette stratégie se décline opérationnellement en plans d'action, investissements et objectifs, au niveau du Groupe, des pays et des établissements.

### NOTRE STRATÉGIE ESG EN 5 AXES



### 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 <sup>(1)</sup>.

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* <sup>(2)</sup>.

#### RÉALISATION DES OBJECTIFS ANNUELS 2022

Étaient inclus dans la rémunération variable du *Top Management* en 2022 :

- le NPS (Net Promoter Score), mesuré dans le cadre d'enquêtes de satisfaction clients ;
- un indicateur composite RH : la stabilisation de l'ancienneté moyenne ; la réduction du taux de fréquence et 10 % des effectifs engagé au sein d'un parcours qualifiant ;
- la réduction des émissions carbone issues de la consommation énergétique des bâtiments par m<sup>2</sup> par rapport à 2019.

#### OBJECTIFS ANNUELS 2023

En 2023, les critères extra-financiers sont renforcés avec un poids accru dans la rémunération variable. Cinq critères sont inclus dans les objectifs du *Top Management* :

1. l'amélioration continue du NPS (*Net Promoter Score*), synonyme de la qualité de service Korian ;
2. l'amélioration de la qualité de vie au travail, mesurée par un indicateur RH « composite » ;
3. la 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. la réduction des consommations énergétiques de nos établissements, nouvel objectif en 2023 ;
5. la qualité des soins mesurés par un indicateur composite (pour les *managers*), nouvel objectif en 2023.

#### Plan d'actions de performance 2023 - 2025

Dès 2022, le poids des indicateurs ESG dans la rémunération variable long terme attribuée à la Directrice générale et au *Top Management* avait été renforcé pour atteindre 50% des conditions de performance. En 2023, un indicateur supplémentaire a également été ajouté.




















Le plan d'actions de performance 2023, comporte les 3 critères suivants : la réduction des émissions carbone, le taux de féminisation dans les comités de direction pays et au sein du *Top Management* et un indicateur composite sur la qualité des soins.

3

(1) Investissement Socialement Responsable.

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

## RESULTATS ESG 2022 DE LA FEUILLE DE ROUTE ESG 2019-2023

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

\*Par rapport à 2019.

 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 RSE (*Sustainability Linked Euro PP*). D'un montant de 173 M€ à 8 ans, il repose entièrement sur des critères de performance extra-financière. Une émission additionnelle (*tap*) de 57 M€, en date du 6 octobre 2020, a porté le montant total de la souche obligataire à 230 M€.

Nouvelle étape dans le déploiement de sa stratégie ESG, ce placement privé a été structuré autour de trois des quinze 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 CO<sub>2</sub>.

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

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

### Placement privé *Sustainability Linked Euro PP*

#### ► RÉALISATION DES OBJECTIFS ESG 2022

Indicateurs KPI	Objectifs 2022	Résultats et commentaires	Atteinte
Certifications ISO 9001	50 % 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 2022, le Groupe affiche un taux de certification ISO 9001 de 67,7 % du réseau européen considéré dans le cadre du financement, contre 29 % en 2021, 11 % en 2020 et 8 % en 2019. Le nombre d'établissement en mesure d'être certifiés au 31 décembre 2019, soit 836 établissements, a été retraité de 55 établissements cédés ou fermés en 2021 et 2022.	✓
Employés en parcours qualifiant	Avoir au moins 7 % des effectifs engagés dans des parcours qualifiants sur l'année, avec un minimum de 5 250 personnes.	Au cours de l'année 2022, 6 808 personnes, soit 11,8 % des effectifs, étaient engagées dans un parcours de formation qualifiant.	✓
Réduction d'émission de CO <sub>2</sub>	En vertu de la communication faite aux investisseurs par notice Euroclear du 24 décembre 2021, l'objectif retenu pour l'année 2022 est d'obtenir -2,3 % de réduction d'émissions de CO <sub>2</sub> comparé aux émissions de 2019 qui s'établissaient à 41 kgCO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> .	À la fin de l'année 2022 le Groupe affiche un niveau d'émission de CO <sub>2</sub> de 30,7 kgCO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> représentant -25 % de réduction d'émission de CO <sub>2</sub> comparé au niveau d'émission de 2019.	✓

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. Le rapport concernant ce financement a été publié le 15 juin 2022 sur le site internet de Korian sur la page *Finance Durable* (<https://www.korian.com/fr/finance-durable>), il est accompagné de l'attestation d'allocation partielle des fonds remise par nos auditeurs ;
- un *social bond* d'un montant de 300 M€, 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. Le rapport concernant ce financement a été publié le 14 octobre 2022 sur le site internet de Korian sur la page *Finance Durable* (<https://www.korian.com/fr/finance-durable>), il est accompagné de l'attestation d'allocation totale des fonds remise par nos auditeurs.

### 3.1.2 LA PRÉPARATION DE NOTRE PASSAGE EN SOCIÉTÉ À MISSION AVEC NOS PARTIES PRENANTES

#### 3.1.2.1 Les objectifs de notre passage en société à mission

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

Un de nos enjeux majeurs étant de renforcer la confiance de nos parties prenantes, le socle de cette transformation sera notre passage en société à mission, comme annoncé lors de l'Assemblée générale en juin 2022, que nous proposerons lors de l'Assemblée générale en juin 2023.

À travers celle-ci, le Groupe a souhaité à la fois :

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

#### 3.1.2.2 Les principales étapes vers la société à mission

Débuté en mars 2022, la préparation de notre passage à société à mission s'est déroulée et se poursuit selon les étapes suivantes :

- **mars à mai 2022** : mobilisation du *Top Management* et préparation des consultations ;
- **juin à novembre 2022** : consultation de l'ensemble des parties prenantes ;
- **octobre à décembre 2022** : synthèse et priorisation des besoins et attentes ;
- **novembre à février 2023** :
  - formulation de notre raison d'être et de nos objectifs sociaux et environnementaux ;
  - identification des objectifs et initiatives opérationnelles en lien avec notre mission ;
  - constitution du Comité de Mission en préfiguration.

#### ■ février à juin 2023 :

- préparation d'une 1<sup>ère</sup> feuille de route détaillant les plans de mise en œuvre et les indicateurs de suivi des initiatives opérationnelles en lien avec nos objectifs sociaux et environnementaux ;
- acculturation à l'entreprise du Comité de mission et préparation du premier comité qui se tiendra le 6 juillet 2023 ;
- 15 juin : Assemblée générale où sera proposé notre passage en société à mission.

#### ■ 2<sup>ème</sup> semestre 2023 :

- premières réunions du Comité de mission et évaluation des moyens de la stratégie mis en œuvre pour servir les objectifs sociaux et environnementaux ;
- phase transitoire entre la feuille de route RSE 2019-2023 et la préparation de la nouvelle feuille de route RSE, intégrant les nouvelles orientations de la société à mission, et prenant effet en 2024.

#### 3.1.2.3 La formulation de notre nouvelle mission

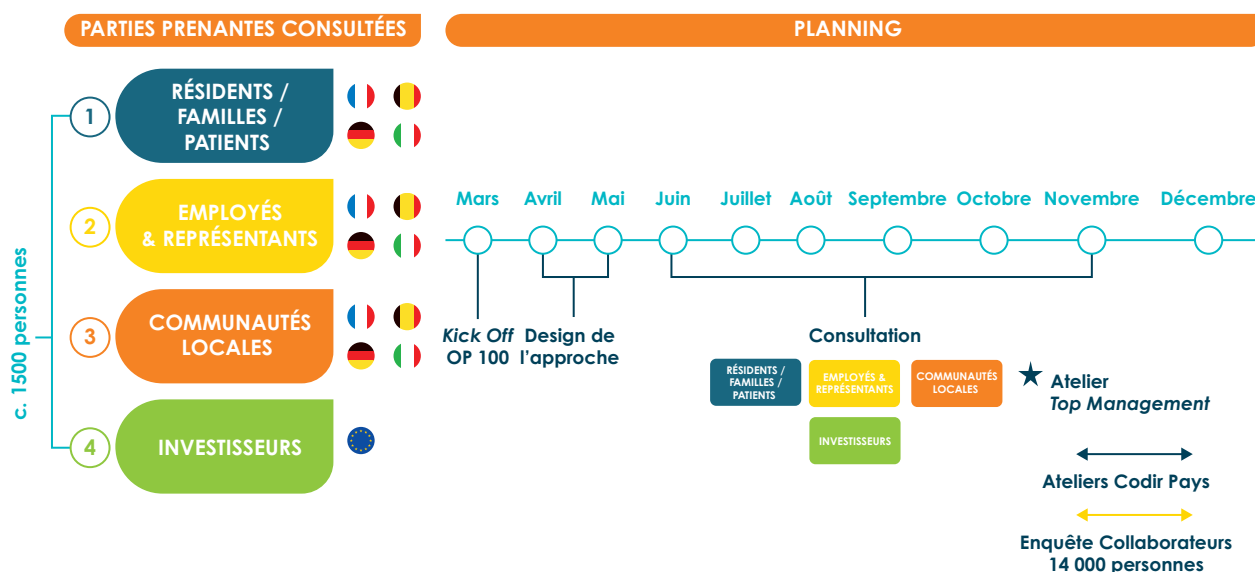
En juin 2022, nous avons lancé une vaste consultation pour comprendre d'une part, ce que sont les attentes et les priorités de nos parties prenantes et d'autre part, la contribution spécifique que notre Groupe peut apporter compte tenu de son histoire, de ses valeurs et de ses expertises.

Plus de 1 500 personnes, représentant les résidents, les familles, les patients, les collaborateurs et leurs représentants ainsi que les autorités publiques et la communauté des investisseurs ont participé à cet exercice à travers des ateliers, des entretiens, des enquêtes, des sessions de questions-réponses ou encore des réunions dédiées lors d'instances de gouvernance ou des conseils des parties prenantes.

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



PANORAMA DE LA CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES



Cette consultation nous a permis d'identifier pour chaque groupe de parties prenantes les éléments essentiels sur lesquels bâtir une mission renouvelée.

Ainsi, les résidents, les patients, les familles, les prescripteurs et les associations nous ont plus particulièrement demandé de remettre l'humain au centre de toutes nos préoccupations, de prendre soin en priorité de nos collaborateurs (en matière de formation, de motivation mais aussi de support) afin qu'ils puissent à leur tour prendre soin de leurs proches et de nourrir la relation de confiance à travers une communication transparente et de proximité renforcée.

De leur côté, les collaborateurs et leurs instances de représentation ont exprimé le souhait d'améliorer la qualité et de personnaliser encore plus les soins de ceux qui leur sont confiés. Ils ont également mis l'accent sur l'importance de la formation comme vecteur de qualité et aussi d'employabilité, et enfin le besoin que l'entreprise les aide lorsqu'ils traversent des situations personnelles compliquées. Les collectivités locales attendent du Groupe qu'il contribue à l'emploi direct et indirect sur leurs territoires, ainsi qu'à la formation continue de ses collaborateurs, afin d'augmenter l'employabilité sur leurs territoires, de communiquer de façon encore plus claire et transparente sur notre modèle économique, sur l'usage de l'argent public et le partage de la valeur, et enfin d'impliquer plus fortement nos établissements et nos collaborateurs dans la vie de leurs territoires.

Enfin, la communauté des investisseurs a reconnu la cohérence du passage au statut de société à mission dans la continuité des engagements RSE portés jusqu'alors. Par ailleurs, elle a insisté sur l'attention qui devra être portée à la mise en œuvre opérationnelle et pragmatique des engagements, accompagnée d'objectifs et indicateurs clairs, et suivie par un Comité de mission pleinement engagé et représentant la diversité des parties prenantes.

3.1.2.4 La consultation élargie de nos parties prenantes

Fort de l'ensemble de ces contributions, notre Groupe a pu définir la nouvelle mission qu'il proposera, lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2023, d'inscrire dans ses statuts, lesquels seront déposés au Tribunal de Commerce.

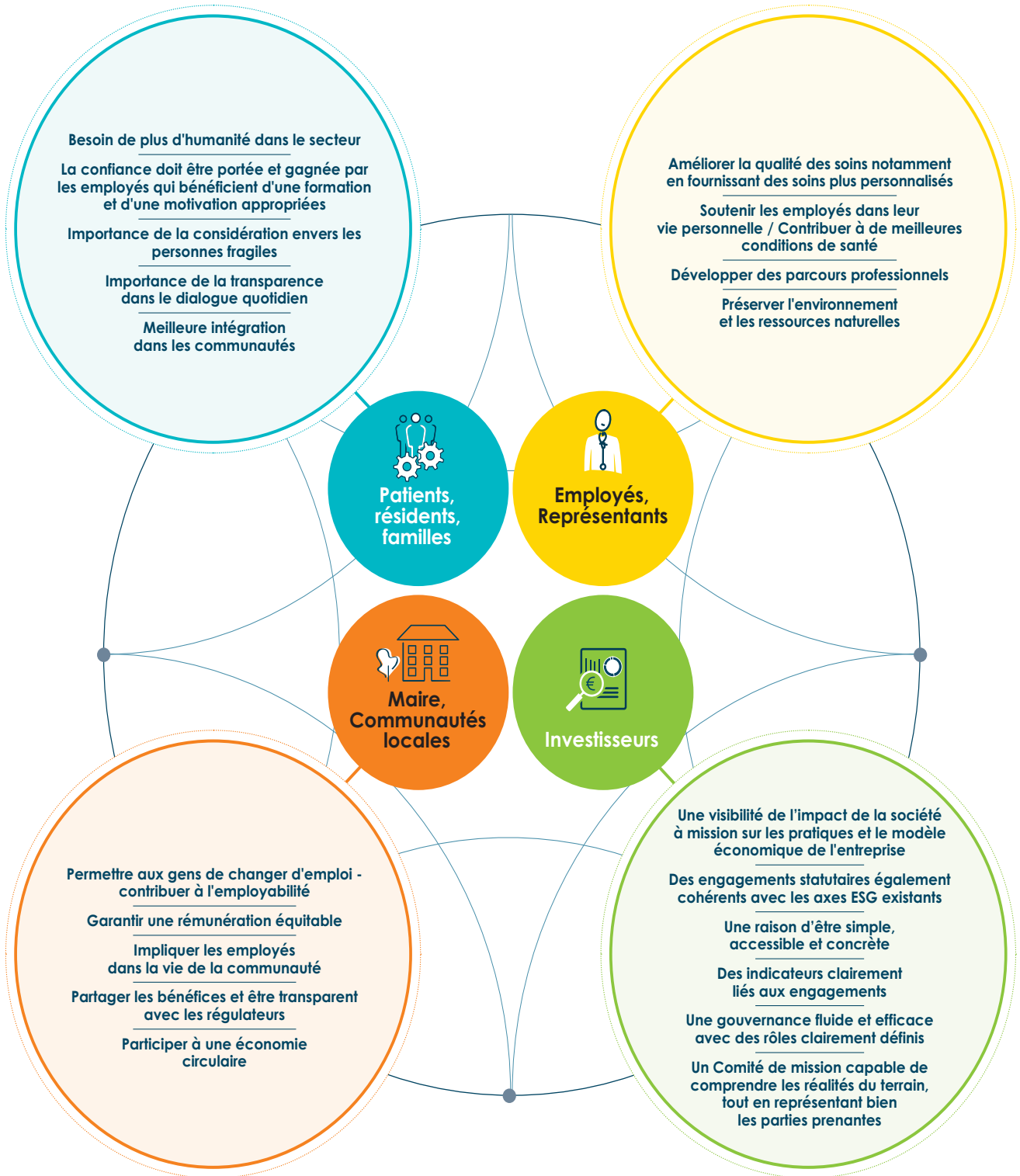
Cette mission s'articule autour d'une raison d'être :

**La formulation de notre nouvelle mission « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité »** et de 5 objectifs sociaux et environnementaux, en lien avec les 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies :

1. agir avec **respect et considération** tant envers chacune des personnes que nous accompagnons ainsi que de ses proches, qu'envers chacun de nos collaborateurs et de nos parties prenantes et lutter contre toute forme de discrimination ;
2. faire prévaloir **un modèle d'activité durable et équilibré**, bénéficiant à nos patients, à nos résidents et à leurs familles, nos collaborateurs et aux autres parties prenantes pour chacun de nos métiers et dans nos décisions d'investissement ;
3. favoriser **l'innovation** pour contribuer à une meilleure prévention des maladies, à l'efficacité des traitements et à la satisfaction et à la qualité de vie des patients, des résidents et de leurs familles, de nos collaborateurs et des autres parties prenantes ;
4. contribuer, par notre **ancrage local** et à travers notre réseau d'établissements, à l'accès aux soins, à construire un écosystème local résilient et à participer à la dynamique d'activité de chacun des territoires dans lesquels nous sommes présents ;
5. protéger nos communautés en contribuant par nos pratiques et nos comportements quotidiens à la lutte contre le **changement climatique** et à la **préservation de la biodiversité**.



## ATTENTES PRINCIPALES EXPRIMÉES PAR NOS PARTIES PRENANTES



### 3.1.3 UNE GESTION RIGOUREUSE DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS

#### Jeux 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 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 2022 (KPI)	Présence dans le chapitre 3
<b>1</b> Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun	Soins et prise en charge (§ 2.1.2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique Éthique, Médicale et Qualité incluse dans les manuels qualité ISO 9001 pour chaque activité (Standard Korian)</li> <li>Politique <i>Positive Care</i></li> <li>Suivi des Événements Indésirables Graves (EIG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement du <i>Positive Care</i> : <b>97 %</b> du réseau <sup>(1)</sup></li> <li>Fréquence des événements indésirables graves relatifs à la santé, sécurité et sûreté des résidents et patients : <b>Ratio de 0,47 pour 10 000 journées de séjour</b></li> </ul>	§ 3.2.1 § 3.2.4.2
	Atteinte à la réputation (§ 2.1.4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique Éthique, Médicale et Qualité incluse dans les manuels qualité ISO 9001 pour chaque activité (Standard Korian)</li> <li>Charte d'accompagnement client</li> <li>Traitement des réclamations clients</li> <li>Médiation</li> <li>Dispositifs de gestion de crise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Note moyenne de satisfaction Groupe (maisons de retraite médicalisées, résidences services senior) : <b>8/10</b></li> <li>NPS Groupe (maisons de retraite médicalisées, résidences services senior et établissements de santé) : <b>36</b></li> </ul>	§ 3.2.3.2 § 3.2.3.3 § 3.2.3.4 § 3.2.3.5 § 3.2.4.3
	Sécurité des personnes (§ 2.1.6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Audits Qualité 360° : <b>74 % des établissements certifiés A et B</b></li> <li>Part des établissements certifiés ISO 9001 : <b>67,7 % des établissements certifiés</b> <sup>(2)</sup></li> </ul>	§ 3.2.3.1
	Systèmes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles (§ 2.1.5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plans d'actions mis en place/renforcés en faveur de la lutte contre la cybersécurité (politique de sécurité...)</li> <li>Référentiel de conformité au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actions de prévention et de sensibilisation/formation auprès des référents « données personnelles » : Au 31.12.2022, 712 référents avaient été formés en 2021 et 2022.</li> </ul>	§ 3.2.4.1
<b>2</b> Être l'employeur de référence	Recrutement et fidélisation des collaborateurs (§ 2.1.3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition de nouvelles stratégies de recrutement, mesures prises en faveur de la rétention et de la fidélisation des talents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux d'absentéisme : <b>12,7 %</b></li> <li>Taux de rotation : <b>21,5 %</b></li> <li>Ancienneté moyenne : <b>7,3 ans</b></li> </ul>	§ 3.3.1 § 3.3.2 § 3.3.2.3 § 3.3.2.4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organismes de formation et programmes de développement des compétences, programmes de formation qualifiante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'heures de formation dispensées (en présentiel et à distance) : <b>716 429 heures</b></li> <li>Engagement des collaborateurs dans un parcours qualifiant : <b>11,8 %</b></li> </ul>	§ 3.3.3.2 § 3.3.3.3



Les axes de la stratégie ESG	Les risques/enjeux extra-financiers identifiés	Les politiques et actions mises en œuvre	Indicateurs clés de performance 2022 (KPI)	Présence dans le chapitre 3
2 Être l'employeur de référence	Recrutement et fidélisation des collaborateurs (§ 2.1.3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dialogue social et politique de santé et sécurité au travail au niveau du Groupe et de chaque pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité d'entreprise de la société européenne</li> <li>Part des effectifs couverts par un dispositif de dialogue social ou un accord collectif : <b>100 %</b> (hors Royaume-Uni)</li> <li>Taux de fréquence : <b>41</b> (en baisse)</li> <li>Taux de gravité : <b>1,54</b> (en baisse)</li> </ul>	§ 3.3.2.5
		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>Politique transparente et attractive de rémunérations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de femmes au sein des effectifs : <b>81,4 %</b></li> <li>Taux de femmes dans le Top Management : <b>56 %</b></li> </ul>	§ 3.3.2.4
3 Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive	Enjeux liés à la recherche médicale et aux évolutions sociétales (§ 3.4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien et participation à la recherche médicale, notamment via des fondations</li> <li>Mise en place de Conseils de parties prenantes dans chaque pays - Actions de solidarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>109 publications scientifiques</li> <li>1 Conseil des parties prenantes dans 5 pays</li> <li>3,5% du revenu net dédié aux actions philanthropiques</li> </ul>	§ 3.4.1 § 3.4.2 § 3.4.4 § 3.3.4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Charte éthique, politique anti-corruption, politique Groupe cadeaux et invitations, politique mécénat, charte des achats responsables, procédure d'évaluation des tiers</li> <li>Dispositif d'alerte (<i>whistleblowing</i>) : plateforme externe sécurisée accessible à tout collaborateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement de la charte éthique dans <b>100 %</b> des établissements du Groupe et remise systématique aux nouveaux collaborateurs</li> <li><b>83,2 %</b> du Top Management ayant suivi une formation anticorruption</li> </ul>	§ 3.2.2 § 3.5.6
4 Être un acteur local engagé et responsable	Enjeux liés aux achats responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique achats</li> <li>Charte des achats responsables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% achats locaux : <b>80 %</b></li> <li>% achats avec des PME : <b>43 %</b></li> <li>% de fournisseurs référencés évalués par EcoVadis : <b>44 %</b></li> </ul>	§ 3.5.2
		Développement immobilier et construction (§ 2.2.3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feuille de route bas carbone sur l'énergie des bâtiments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Part des projets immobiliers validés en 2022 de type HQE ou équivalents : <b>100 %</b></li> </ul>
5 Réduire notre empreinte environnementale	Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement (§ 2.3.2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'énergie (scopes 1 et 2) : <b>30,7 kgeqCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup></b></li> <li>Consommation d'eau : 58,8 m<sup>3</sup>/lit</li> <li>Déchets résiduels : 478 kg/Lit (<b>- 6,1 % vs 2019</b>)</li> </ul>	§ 3.6.3 § 3.6.4.4

(1) Cet indicateur a pour base les maisons de retraite médicalisées suivies annuellement dans le cadre des critères ESG du placement Sustainability Linked Euro PP et qui sont ouvertes depuis au moins 2 ans, soit 697 maisons de retraite médicalisées (hors Espagne et Royaume-Uni) en 2022.

(2) Périmètre de 836 établissements retraité de 55 établissements, cédés ou fermés, en 2021 et 2022, soit 781 établissements, utilisé comme base pour cet indicateur, qui fait partie des critères ESG suivis annuellement dans le cadre du placement Sustainability Linked Euro PP.

### 3.1.4 UNE GOUVERNANCE ESG STRUCTURÉE ET ROBUSTE

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

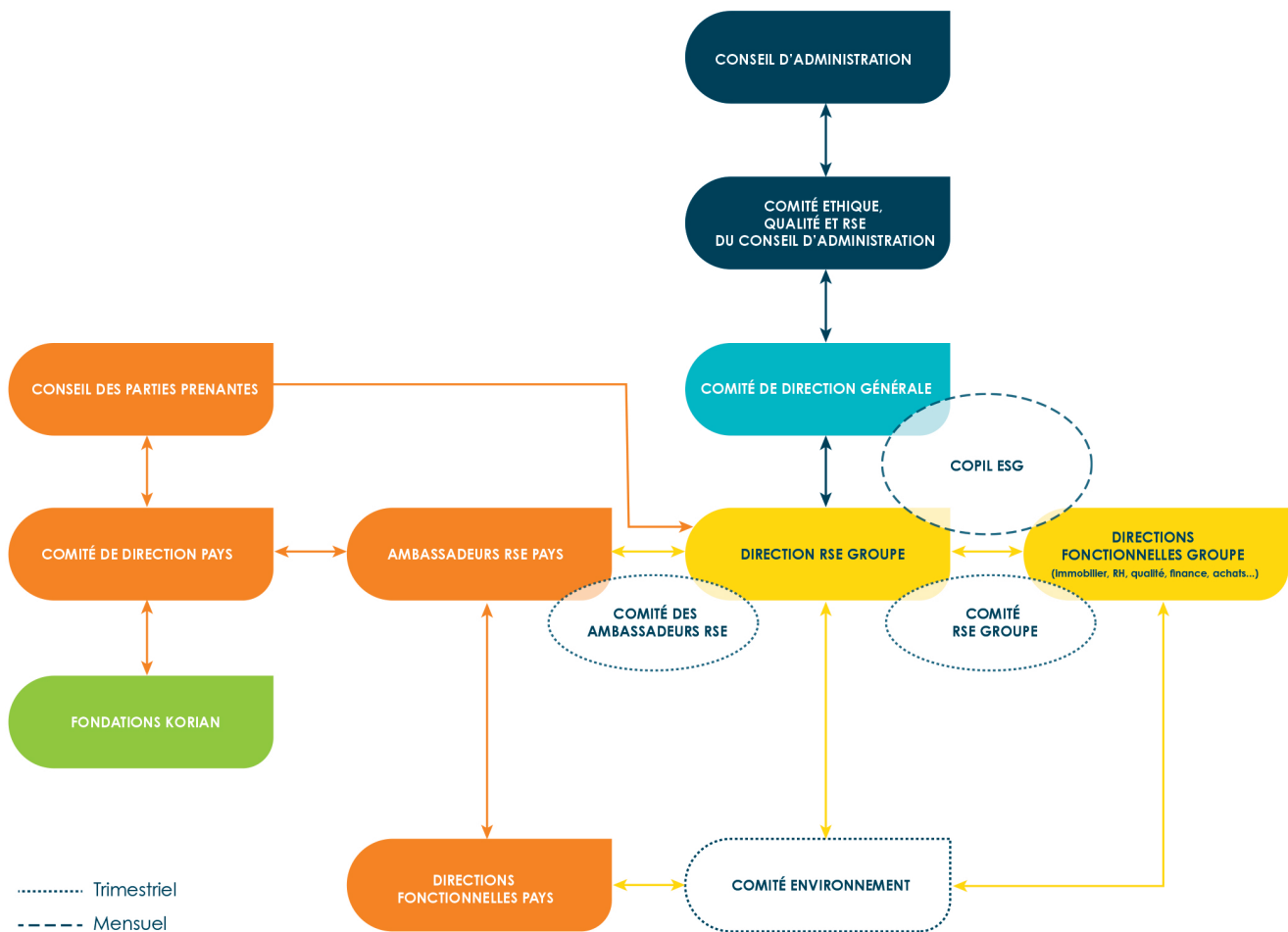
- **Conseil d'administration assisté du Comité éthique, qualité et RSE** : définition de la stratégie ESG et suivi de son exécution.
- **Comité de Direction générale** : exécution de la stratégie ESG et suivi des actions menées sur chacun des piliers par la Directrice Marque et Engagement, avec l'appui 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 Aimer Soigner en France (créée en septembre 2017) et la Fondation Korian Allemagne (créée en février 2020).

#### GOUVERNANCE ESG (2022)



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).



## 3.1.5 NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD

## WE SUPPORT

Adhésion au *Global Compact* des Nations Unies

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 2022, Korian a soumis sa « 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 de *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

## LES 5 AXES

## DE LA STRATÉGIE ESG

## LES CIBLES DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

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	 <b>Bonne santé et Bien-être</b> 3.4 Promouvoir la santé mentale et le bien-être
	 <b>Industrie, Innovation et Infrastructure</b> 9.1 Mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente
2 Être l'employeur de référence	 <b>Éducation de qualité</b> 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
	 <b>Égalité entre les sexes</b> 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
	 <b>Travail décent et croissance économique</b> 8.8 Promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs
	 <b>Inégalités réduites</b> 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	 <b>Bonne santé et Bien-être</b> 3.4 Promouvoir la santé mentale et le bien-être
	 <b>Travail décent et croissance économique</b> 8.6 Réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation
	 <b>Industrie, Innovation et Infrastructure</b> 9.5 Renforcer la recherche scientifique ainsi que l'innovation publique et privée
	 <b>Partenariats pour la réalisation des objectifs</b> 17.17 Encourager et promouvoir les partenariats publics-privés et les partenariats avec la société civile

LES 5 AXES  
DE LA STRATÉGIE ESG

LES CIBLES DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

4 Être un acteur local engagé et responsable



**Travail décent et croissance économique**

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



**Inégalités réduites**

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



**Consommation et production responsables**

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

5 Réduire notre empreinte environnementale



**Énergie propre et d'un coût abordable**

**7.2** Accroître nettement la part de l'énergie renouvelable  
**7.3** Améliorer l'efficacité énergétique



**Industrie, Innovation et Infrastructure**

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



**Villes et Communautés durables**

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



**Consommation et production responsables**

**12.3** Réduire le gaspillage alimentaire  
**12.4** Instaurer une gestion écologiquement rationnelle des déchets pour réduire les pollutions  
**12.5** Réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation



**Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique**

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

3

## 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 à 2023

97 %  
vs. 80 % en 2021

### ENGAGEMENT 2

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

**RÉSULTATS 2022**  
67,7 %  
vs. 29 % en 2021 sur ISO

### ENGAGEMENT 3

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

Des dispositifs de médiation proposés  
en France, Allemagne, Italie,  
Pays-Bas et Espagne  
Charte d'accompagnement client  
définie au niveau Groupe

### 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 RÉSIDENTS AVEC L'APPROCHE POSITIVE CARE

Korian a développé un projet thérapeutique spécifique pour ses résidents, notamment ceux 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 pathologie.

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. 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.

3



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

- les recherches du P<sup>r</sup> 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 P<sup>r</sup> 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.

Un comité *Positive Care* européen a réuni les équipes de soin des pays dans lesquels le Groupe opère et a 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 sociale encourageant l'approche centrée sur le résident et la compréhension des enjeux de la pathologie (méthodes Hoffman, Montessori, Böhm...).

Le suivi du déploiement s'effectue au niveau du Groupe, en lien avec les Référents *Positive Care* de chaque pays.

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 médicalisées avant fin 2023.

À fin 2022, les équipements de thérapie non médicamenteuse *Positive Care* et les formations associées sont déployés dans 97 % des maisons de retraite spécialisées du Groupe (1).

L'approche *Positive Care* du Groupe – initialement centrée autour des thérapies non médicamenteuses – fait l'objet d'une redéfinition plus large pour inclure le cadre de vie, l'aménagement des espaces, l'organisation des établissements et la formation des équipes, afin d'individualiser le plus possible la prise en charge des résidents, et plus particulièrement ceux atteints de démence, dans le respect de leurs envies et de leurs besoins. Cette redéfinition vise également à étendre l'approche *Positive Care* à l'ensemble des activités du Groupe.

L'amélioration de l'accompagnement et de la prise en charge au travers de ces multiples dimensions, est un projet de co-construction mené au niveau Groupe, avec un Comité européen dédié et un Comité de suivi opérationnel trimestriel, qui coordonnent et mettent en commun les travaux réalisés par des groupes de travail thématique mensuels.

### 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.

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

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

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

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

#### À destination des nouveaux arrivants :

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

#### À destination des équipes :

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

#### À destination des managers :

- la plateforme « Eval Ethics » sera lancée en 2023, pour permettre aux *managers* de s'auto-évaluer sur l'éthique et de se confronter à des cas pratiques, qui seront régulièrement mis à jour ;

(1) Sur la base de 697 établissements (hors Royaume-Uni et Espagne).

- 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 Éthique a également été déployé en 2022.

### Pour l'ensemble des collaborateurs :

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

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

### Au niveau Groupe :

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

### Au niveau des Pays :

Au niveau des établissements, la Fondation Korian 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. Le cahier des charges visant à donner des outils aux établissements pour le déploiement de dispositifs personnalisés, adaptés aux contextes et fonctionnements respectifs a été présenté en juin 2022.

## 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 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.

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) du Groupe s'illustre par une approche systémique et rigoureuse de la qualité, en s'appuyant sur les attentions humaines et quotidiennes qui font la différence. Il s'assure que les besoins des 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. Les 4 piliers du SMQ sont la définition des référentiels (dans le standard Korian), la gestion des risques, les contrôles organisés en interne et l'animation opérationnelle de la stratégie qualité.

La mise en place du Système de Management de la Qualité se décline à 3 niveaux pour un ancrage fort :

- établissement : avec un accompagnement très opérationnel ;
- pays : avec une équipe dédiée, qui est en charge de personnaliser la stratégie Qualité du Groupe aux exigences réglementaires et aux spécificités nationales et qui pilote la mise en application du Standard Korian au sein du pays ;

- Groupe : avec une Direction qualité, dont la mission est d'aligner l'ensemble des pays du Groupe autour du Standard Korian, qui réunit à la fois les principes socles et les composantes du Système de Management de la Qualité.

Une série de contrôles internes et externes mesurent la mise en conformité et l'alignement des pratiques aux exigences Korian, incluant notamment :

- les auto-contrôles ;
- les audits 360° (voir ci-dessous) ;
- les audits de certification ISO 9001 ;
- la mesure de la satisfaction client via le baromètre de satisfaction Ksatisfaction ainsi que les analyses transactionnelles KWelcome (voir 3.2.3.2 du présent Document d'enregistrement universel) ;
- le Département Audit interne du Groupe contrôle la conformité et vérifie la performance du système.

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

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 parties prenantes.

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

### 3.2.3.1 Être le 1<sup>er</sup> réseau européen de soins 100 % certifié ISO 9001 d'ici 2023

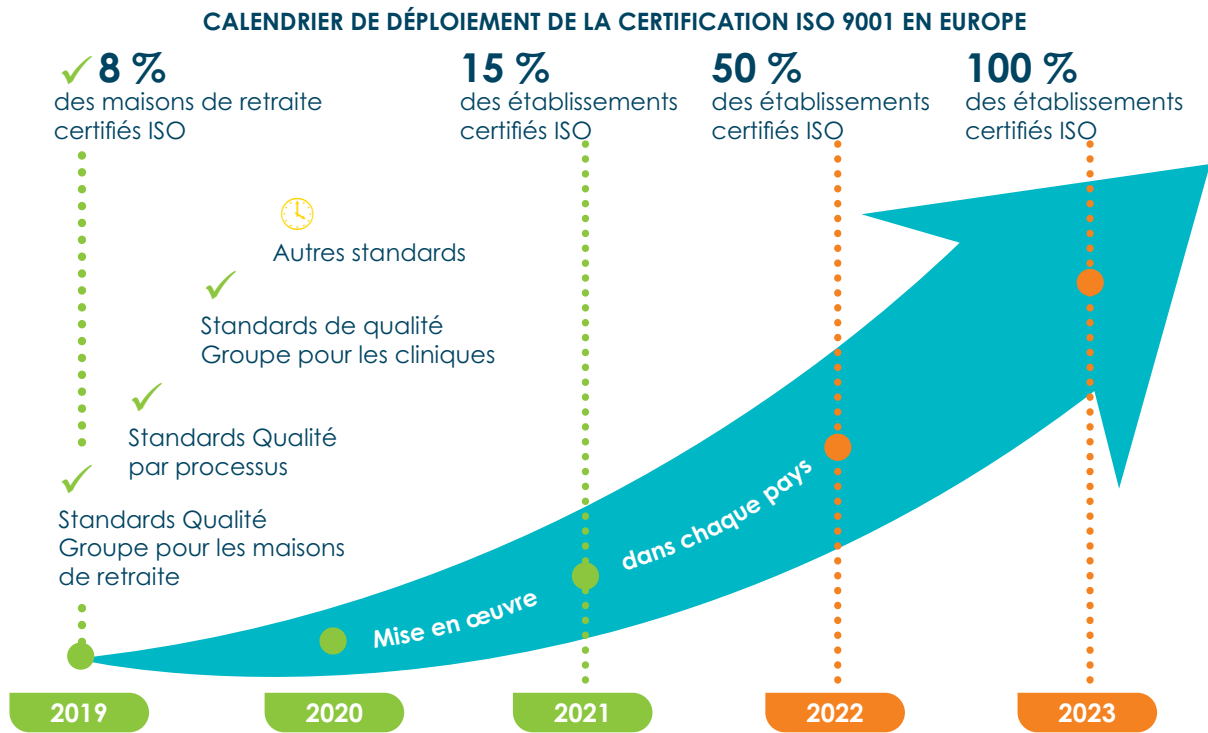
Le contexte de forte croissance et de diversification des activités, couplé à une ouverture accélérée à l'international, dans un secteur très réglementé variant selon les pays et parfois les régions, a accru le besoin de partager les bonnes pratiques, d'harmoniser, et d'adopter un langage commun au sein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



Au 31 décembre 2022, 67,7 % des établissements du Groupe <sup>(1)</sup> étaient certifiés ISO 9001. Cette certification est délivrée par des organismes indépendants de certification sur la base d'audits externes. Pour l'ensemble des pays du groupe (hors Royaume-Uni), les audits de certification ISO 9001 ont représenté plus de 206 jours-hommes d'audit par les organismes certificateurs en 2022.

(1) Périmètre de 836 établissements, retraité de 55 cessions intervenues en 2021 et 2022, soit 781 établissements, utilisé comme base pour cet indicateur, qui fait partie des objectifs ESG suivis annuellement dans le cadre du placement Sustainability Linked Euro PP.

**a) Les audits et contrôles internes**

Chaque établissement doit s'auto-évaluer régulièrement. De plus, chaque établissement est soumis à un audit 360°, au moins une fois tous les deux ans.

Ces audits 360° visent à :

- contrôler la conformité du fonctionnement de l'établissement aux exigences réglementaires ainsi qu'au Standard 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 ces audits 360° afin de vérifier la correcte appropriation et application des standards du Groupe et d'accompagner les équipes dans l'identification et la mise en œuvre d'actions préventives ou correctives en fonction :

- du niveau de risque identifié ;
- des ambitions stratégiques ;
- des attentes résidents, patients ou de leurs proches.

Suite à ces évaluations, les établissements sont classés en quatre niveaux, de A à D.

En 2022, 482 audits 360° ont été réalisés dans les 7 pays du Groupe.

Au 31 décembre 2022, 74 % des établissements du Groupe audités étaient au niveau A ou B.

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

Le département Audit interne du Groupe intègre systématiquement à ses revues annuelles des points de contrôle du Système de Management de la Qualité et contribue, par ses recommandations, à l'amélioration continue des process mis en œuvre.

En 2022, un travail conjoint des départements Qualité et Audit interne du Groupe a été mené, pour :

- s'assurer qu'une approche commune - alignée avec les exigences et la terminologie de la certification ISO 9001 - soit adoptée par ces deux départements dans la conduite des audits internes ;
- capitaliser sur les expertises respectives dans la conduite et la coordination des périmètres d'audits internes qui sont menés par chacun de ces deux départements.

**b) Les contrôles spécifiques externalisés**

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

**c) Les audits et contrôles qualité des autorités publiques de tutelle**

Les autorités publiques contrôlent les établissements sanitaires et médico-sociaux. Par exemple, en France, tous les établissements de santé Korian sont certifiés par la HAS (Haute Autorité de santé) avec, dans 100 % des cas, une certification de niveaux A ou B (avec suggestion d'amélioration) dont 71 % de certification de niveau A (sans aucune réserve ni recommandation). En Allemagne, le service médical de l'Assurance Maladie MDK (*Medizinischer Dienst der Krankenversicherung*) effectue des audits similaires. 98 % des maisons de retraite médicalisées auditées par MDK ont reçu une évaluation de niveau A ou B.

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.

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 pouvoir répondre efficacement aux attentes.

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

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

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

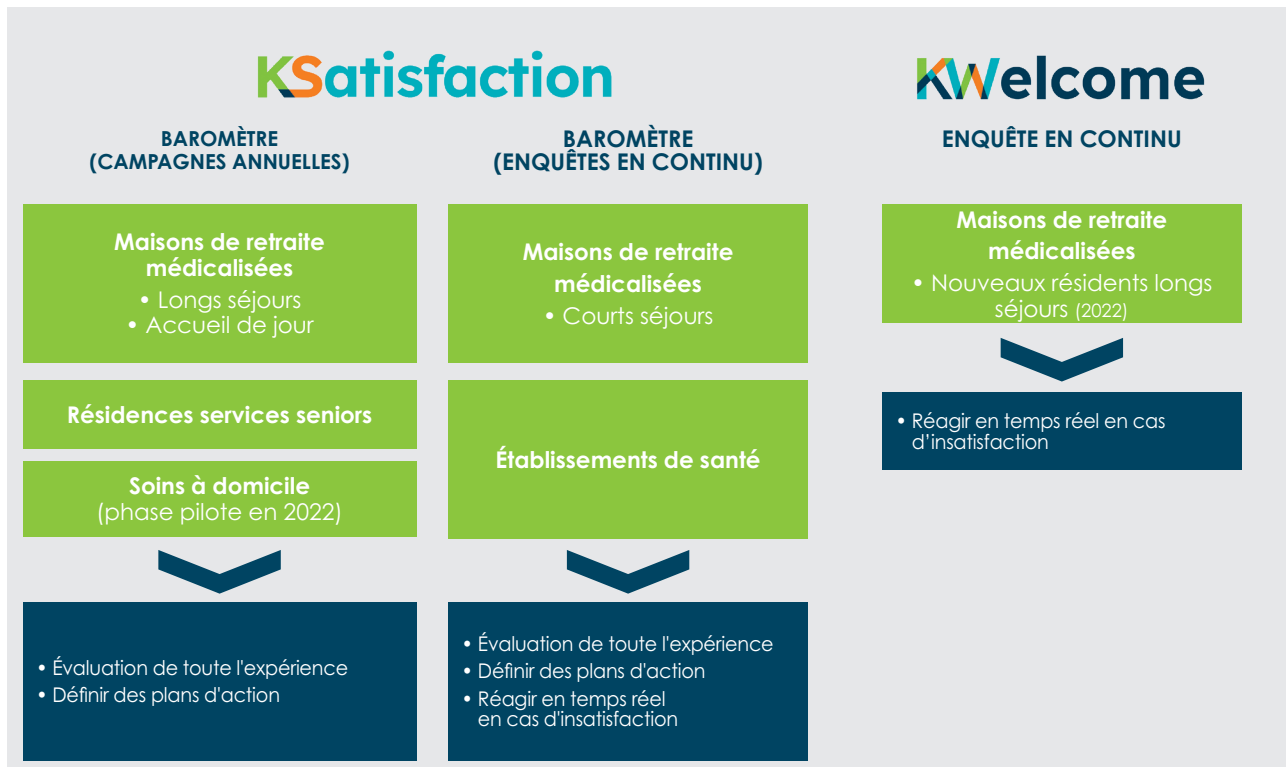
Des baromètres adaptés à chaque activité, au contexte local et au profil de résidents et patients, ont été développés, tout en conservant un socle commun Groupe sur la mesure de la satisfaction globale (note moyenne de satisfaction sur 10), l'évaluation de la considération (1) et la mesure de la recommandation (via l'indicateur NPS – *Net Promoter Score* (2)). Le Groupe dispose également d'un outil de reporting en ligne et d'analyse des verbatims.

En 2022, l'Espagne (hors établissements de santé) et le Royaume-Uni ont été ajoutés au périmètre de cette enquête. Un pilote a également été lancé sur l'activité de soins à domicile.

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

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

## Les différents types de baromètre chez Korian



L'enquête est réalisée une fois par an au sein du réseau médico-social, auprès des familles et des résidents pour les maisons de retraite médicalisées et auprès des résidents pour les résidences services seniors.

Les enquêtes pour les courts séjours en maisons de retraite médicalisées sont réalisées en continu, tout comme pour les établissements de santé, les enquêtes sont également réalisées en continu, à la sortie du patient.

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 établissements de santé :

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

En 2022, près de 79 000 personnes ont répondu aux enquêtes de satisfaction du Groupe, avec un taux de participation des familles de 54 % pour les maisons de retraite spécialisées. Les résultats sont en progrès au global sur l'année, en légère hausse sur tous les thèmes par rapport à 2021. En 2022, pour les activités en maisons de retraite spécialisées, en résidences services seniors (courts et longs séjours) et en clinique, la note moyenne de satisfaction du Groupe est de 8/10. Cette note de satisfaction est portée par la satisfaction exprimée envers l'attitude du personnel, avec notamment une reconnaissance très forte de la gentillesse des équipes. Les points d'amélioration mis en avant par les répondants sont la disponibilité du personnel et, dans une moindre mesure, une plus grande fréquence et diversité des activités proposées aux résidents ou patients autonomes.

Le NPS (*Net Promoter Score*) du Groupe pour ces mêmes activités est de 36 en 2022. Par rapport à 2021, le NPS a augmenté dans tous les pays, hormis en Belgique.

À noter qu'il n'y a pas de pondération appliquée lors du calcul des résultats et que chaque réponse a le même poids.

À partir de 2022, le Groupe a également mis en place – en pilote sur trois pays – une enquête dédiée à l'analyse de l'accueil de nos résidents à leur arrivée sur l'établissement, qui constitue une étape clé du parcours résident. Cette étude, nommée KWelcome, se déroule en continu pour les familles et résidents, à l'issue des six premières semaines en maison de retraite médicalisée. L'enquête est associée à un système automatisé de gestion des alertes, afin de pouvoir adresser très rapidement les motifs d'insatisfaction. KWelcome est en train d'être étendue plus largement à d'autres pays.

### Proposer une restauration de qualité

La restauration étant un critère majeur de satisfaction, elle représente une attente très forte des résidents et des patients. Servant près de 80 millions de repas par an en Europe, 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 cela permet une meilleure nutrition.

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



3

#### 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 a été traduite et déployée au sein de chaque établissement en 2022.

#### 3.2.3.4 Gérer les réclamations clients

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 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.

### 3.2.3.5 Proposer des dispositifs de médiation

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 contexte croissant de recours à la médiation en Europe et est en conformité avec le développement des normes européennes. Le dispositif de médiation est indépendant, impartial, confidentiel et neutre.

Les objectifs de la médiation sont les suivants :

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

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

Des dispositifs de médiation, pris en charge par Korian et gratuits pour ses clients, sont proposés par les établissements Korian en France, en Allemagne, en Italie, 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 et de confidentialité requises.

En décembre 2020, le Groupe a mis en place un dispositif de médiation en France. La médiation repose sur 4 piliers : Indépendance, Impartialité, Confidentialité et Neutralité.

À ce titre, un Médiateur a été désigné en septembre 2021 par un collège constitué paritairement par des associations de défense de consommateurs agréées ainsi que des représentants de 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. Cette Charte est publique et toute personne peut y accéder.

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

En 2022, les saisines ont été effectuées à 43 % par les résidents ou patients, ou leurs proches, et à 57 % par les collaborateurs Korian. 79 % des demandes provenaient de maisons de retraite médicalisées et 21 % d'établissements de santé. Les 3 motifs principaux de saisine sont d'ordre relationnel (49 %), d'ordre médical ou relatifs aux soins, et relatifs à l'organisation de la structure. Sur les médiations effectivement réalisées, le taux d'accord a été de 90 %.

Durant l'année, de nombreuses initiatives ont été lancées ou poursuivies, dont :

- la médiation « interne » (entre salariés) a été mise en place et douze collaborateurs (facilitateurs) ont été formés à la réalisation de ce type de médiation ;
- une expérimentation sur la médiation préventive a été lancée au sein de deux maisons de retraites médicalisées et deux établissements de santé ;
- un partenariat a été noué avec la Fédération française des Centres de Médiation - qui regroupe 70 centres et plus de 1000 médiateurs - pour pouvoir notamment développer ensemble une formation qui sera déployée au sein du réseau Korian, dans le but de sensibiliser les équipes, les résidents et leur famille à la médiation ;
- le développement de la culture de la médiation au sein du Groupe a été poursuivi, par la mise en place d'une journée de sensibilisation à la médiation, la publication d'un livre sur la médiation, intitulé « Comprendre et être compris », destiné aux résidents et patients, à leurs proches, ainsi qu'aux équipes, et de nombreuses rencontres en établissements et participations à des colloques et congrès sur la médiation.

## 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, à savoir 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 Règlement Général sur la Protection des Données (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, rôle et responsabilités du *Data Protection Officer* ;
- modalités d'élaboration du registre des traitements ;
- notices d'information et de consentement ;
- règles relatives aux durées de conservation des données ;
- mesures de sécurité ;
- réalisation d'analyses d'impact ;
- clauses contractuelles types ;
- procédures pour répondre aux requêtes sur les données personnelles ;
- procédures à suivre en cas de violation de données.

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

Une gouvernance dédiée au pilotage et au suivi de la conformité au RGPD a été mise en place :

- un délégué à la protection des données (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, les outils RH Groupe, ou les formations, et sur des sujets transversaux, comme les durées de conservation, pour en assurer la conformité ;
- au sein de chaque pays, le DPO pays anime des comités avec les représentants des fonctions clés : médical et opérations, ressources humaines, marketing et solutions innovantes, qui se réunissent régulièrement pour discuter de l'avancement des programmes de conformité, ainsi que des éventuels nouveaux projets impliquant une mise en conformité ou une adaptation de la documentation existante ;
- la revue des risques inhérents au RGPD est réalisée dans le cadre des comités dédiés au sein de chaque pays, ainsi qu'au niveau Groupe de manière bimestrielle.

Depuis l'entrée en vigueur du RGPD, des audits sont menés régulièrement par le 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 Evènement Indésirable Grave (EIG) se définit comme un fait (accident, incident ou dysfonctionnement) ou une situation dont les conséquences auraient pu être, sont, ou pourraient être de façon prévisible significativement dommageables pour les clients, les professionnels, les visiteurs, les biens meubles ou immeubles, la réputation ou pour tout autre actif ou intérêt du Groupe.

Lorsqu'un Evènement Indésirable Grave se produit en établissement, il fait l'objet :

- de la mise en œuvre d'actions immédiates ;
- d'une déclaration interne dans le système en place dans chaque pays ;
- d'une déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales ;
- d'une analyse des causes racines qui peut s'accompagner de la mise en œuvre d'actions complémentaires (préventives ou curatives).

En 2022, la fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients était de 0,47 pour 10 000 journées. À méthodologie égale, la fréquence était de 0,43 pour 2021.

Les résultats entre les deux années restent relativement stables.

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

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

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

### 3.2.4.3 Les procédures de gestion de crise

Exposé à la pandémie de Covid-19 en 2020 et 2021, puis en 2022 à la crise qui a suivi la publication des *Fossoyeurs*, un ouvrage sur un opérateur majeur du secteur, Korian a renforcé sa culture de la gestion de crise, fondée sur la remontée et le partage d'information, l'anticipation et l'adaptation.

Le Groupe dispose d'une procédure de gestion de crise, complétée au besoin par chacun des pays.

En parallèle, le Groupe poursuit sa préparation par l'organisation d'exercices de crise (sur le thème de la cybersécurité en 2022), et la rédaction de plans de continuité d'activité, comme celui dédié au risque de délestage électrique en France pendant l'hiver 2022-2023.

## AXE N° 2 DE LA STRATÉGIE ESG

### ÊTRE L'EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE

#### ENGAGEMENT 4

Maintenir et renforcer  
l'ancienneté moyenne

7,3 ans

vs. 7,4 ans en 2021

#### ENGAGEMENT 5

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

#### RÉSULTATS 2022

11,8 %

vs. 9,7 % en 2021

#### ENGAGEMENT 6

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

56 %

vs. 47 % en 2021

#### RAPPEL DU MANIFESTE ESG KORIAN – ÊTRE L'EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE

« Être l'employeur de référence » est un objectif prioritaire pour Korian. Conscient de notre responsabilité et contribution sociétale, nous veillons constamment à la santé physique et mentale, au bien-être et au développement professionnel des 59 311 <sup>(1)</sup> collaboratrices et collaborateurs du Groupe (82 % de femmes, 58 % dans les métiers du soin). Prendre soin de nos équipes est un engagement managérial et un gage de qualité pour les services que nous assurons au quotidien.

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

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

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

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

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

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

## 3.3 Être l'employeur de référence

### 3.3.1 LA POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES KORIAN

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

La croissance des activités de Korian nécessite d'attirer et de développer de nombreux profils, sur ses principaux métiers d'aide-soignant, d'infirmier, de médecin, de cuisinier, mais aussi sur les métiers liés aux activités de services à la personne 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 maisons de retraite médicalisées 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 de soignants par an d'ici à 2030.

Le développement de l'attractivité et de la valorisation des métiers liés au Grand Âge et aux fragilités constitue donc une priorité essentielle pour 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 managérial porté par nos Directeurs d'établissement et leurs équipes, pierres angulaires du réseau ;

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

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

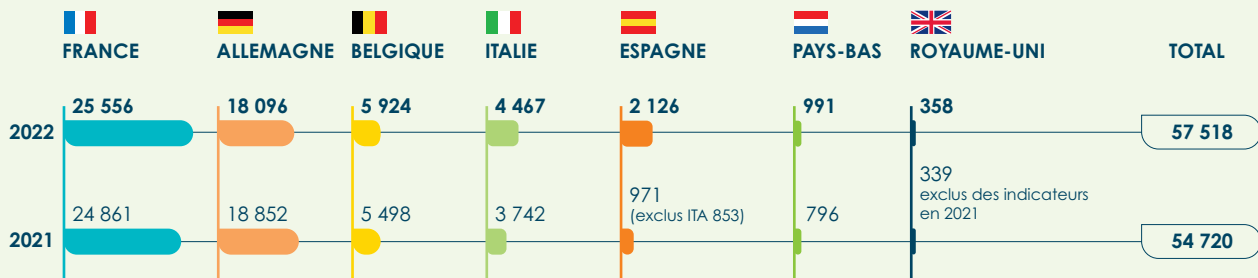
1. **engager** les salariés Korian autour d'un socle social ambitieux ;
2. **développer** les compétences et les talents pour assurer la qualité des soins ;
3. **être un acteur social responsable** engagé.

### DONNÉES SOCIALES 2022 SUR LES EFFECTIFS DU GROUPE

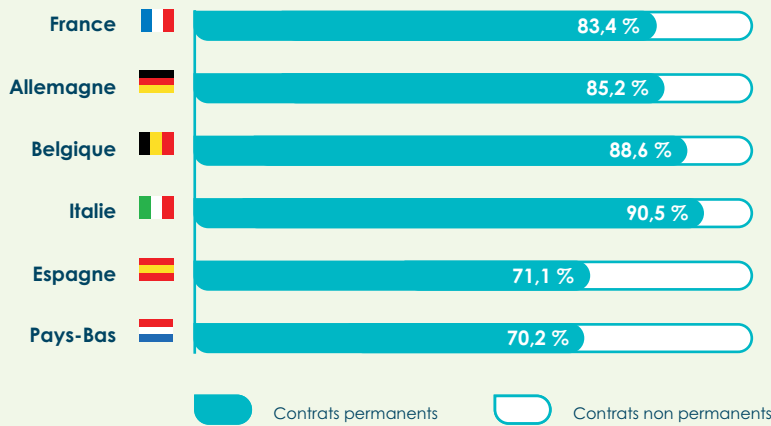
L'effectif total du Groupe sur l'année 2022 est de 57 518 collaborateurs en équivalent temps plein (« ETP »), contre 55 912 en 2021.

Le nombre total de collaborateurs présents au 31 décembre 2022, sous contrat permanent, s'élève à 59 311 <sup>(1)</sup> contre 59 643 en 2021.

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR PAYS (ETP)



#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT, PAR PAYS (EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE 2022, PERMANENT ET NON PERMANENT)



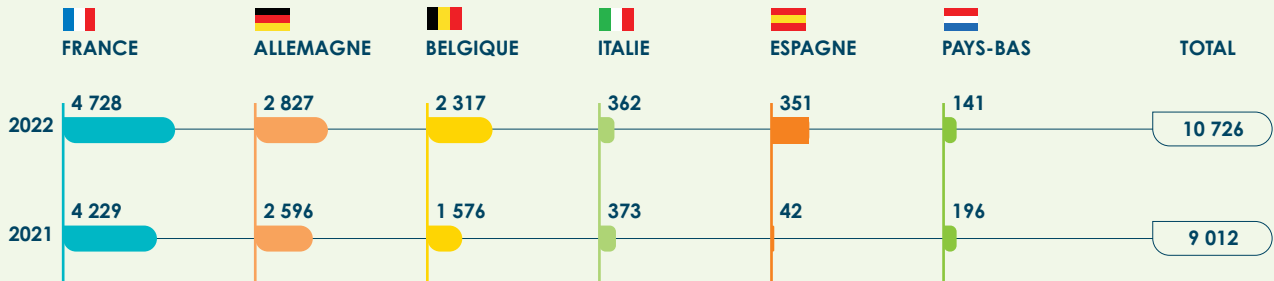
2022

**84,5 % DE CONTRATS PERMANENTS**

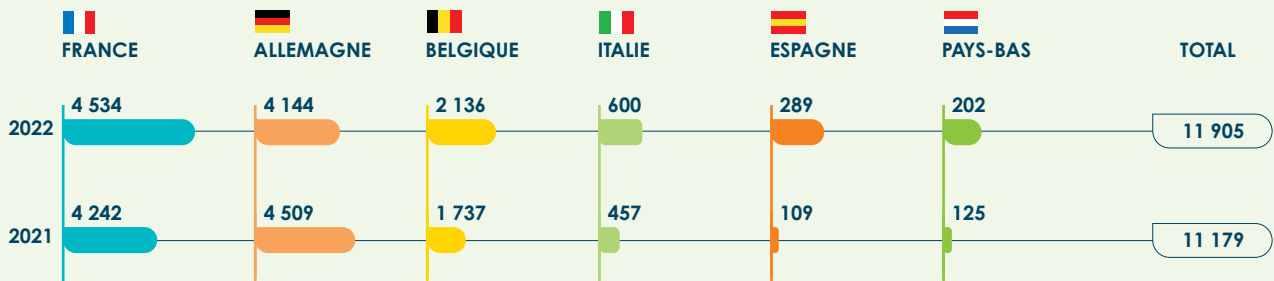
sur la base des ETP permanents et non permanents, hors apprentis au 31/12/2022

(1) Contrats permanents incluant, par convention, les contrats non permanents allemands, assimilés à des CDI, du fait de leur longue durée. Au sein du chapitre 3, les indicateurs dont le calcul est fondé sur les contrats permanents, excluent cependant ces 4 960 contrats longs non permanents allemands, par souci de transparence, et sont donc fondés sur 54 351 contrats permanents.

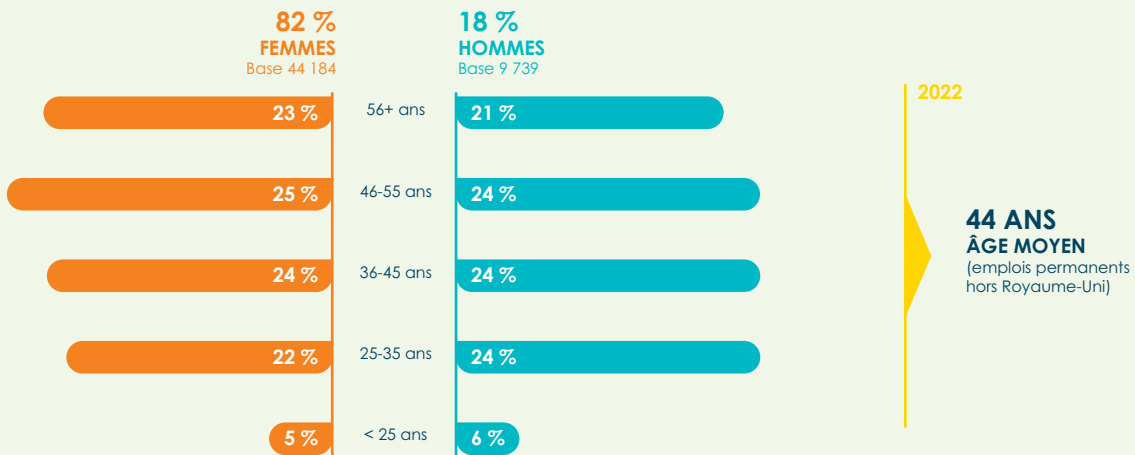
### NOMBRE DE RECRUTEMENTS (CONTRATS PERMANENTS)



### NOMBRE DE DÉPARTS (CONTRATS PERMANENTS)



### PYRAMIDE DES ÂGES



Les résultats obtenus en 2022 sont stables, nous observons :

- une stabilisation de l'ancienneté moyenne qui atteint à présent 7,3 ans en 2022 contre 6,7 ans en 2019 ;
- une stabilisation de la part des contrats permanents qui s'élèvent à 84,5 % des effectifs en 2022, tout comme en 2021.



### 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.

En cohérence avec les valeurs du Groupe, la Direction des ressources humaines a défini une promesse employeur qui vise à assurer une bonne intégration, le développement et l'accompagnement de chaque collaborateur tout au long de sa 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. En effet, 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 à ces engagements, ils ont été intégrés dans le Standard Korian, et font partie à ce titre de la certification ISO 9001.

Le Groupe a reçu la distinction « Top Employer en 2023 » pour ses quatre principaux pays : en Allemagne, en France, en Belgique et en Italie, qui regroupent ensemble 94 % des effectifs du Groupe.

Cette distinction est obtenue suite aux audits effectués 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. Une note de minimum de 60 % est requise pour être éligible à la certification *Top Employer*.

En Allemagne, Korian obtient sa troisième labellisation, avec un score global de plus de 75% et notamment une meilleure notation dans les catégories former, attirer, développer et engager.

En France, Korian est labellisé pour la seconde fois et obtient cette année une note globale de près de 75 %. Les résultats sont en augmentation sur l'ensemble des six grands domaines de pratiques RH.

En Belgique et en Italie, Korian est certifié *Top Employer* pour la première fois, avec des scores généraux à plus de 65 %.



#### 3.3.2.2 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.

Cet engagement est résumé dans une charte de la santé et sécurité au travail signée en 2019 par le Comité de Direction générale du Groupe, qui se décline dans l'ensemble des pays.

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.

L'adoption de la charte a été suivie de la signature d'un accord sur la santé sécurité au travail négocié avec les organisations syndicales en France en mai 2021 puis au niveau européen en novembre 2021 (« Protocole Santé Sécurité sur la réduction des accidents du travail »).

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

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

Pour garantir sa mise en place homogène dans tous les établissements de 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 tous les mois par les différentes instances de gouvernance du Groupe, à savoir, le Comité de Direction générale du Groupe et son comité risques, éthique et conformité, ainsi que lors des revues d'activité par les comités de Direction de chaque pays. Ils sont également partagés avec les instances représentatives du personnel dans chaque pays, ainsi qu'au niveau du Comité d'entreprise de la société européenne (CESE). Une commission de suivi de la mise en œuvre du protocole santé sécurité signé avec le CESE se réunit 2 fois par an.

Dans tous les pays du Groupe, des processus de maîtrise des risques liés à la santé et à la sécurité au travail sont mis en place, conformément à la loi de chaque pays, mais aussi de manière proactive avec les représentants des salariés, la médecine du travail, les équipes de maintenance et de sécurité. Tous les pays du Groupe disposent d'outils et de commissions dédiés au suivi et à l'analyse des motifs d'accidents du travail, afin de mettre en place des dispositifs de prévention. La politique du Groupe en matière de santé et sécurité au travail est animée de manière coordonnée avec tous les pays pour mettre en place les meilleures pratiques de suivi et d'analyse et assurer la mise en œuvre effective de la politique du Groupe. Chaque pays a un objectif de réduction du taux de fréquence. Ces taux de fréquence et l'analyse des types d'accident du travail figurent désormais dans les *Business review* mensuelles de chaque pays et font l'objet d'une revue à cette occasion.

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

(Hors Royaume-Uni)

Taux de fréquence	France	Allemagne	Belgique	Italie	Espagne	Pays-Bas	Total
2022	62	17	30	18	46	1	41
2021	72	24	30	26	55	-	48

Taux de gravité	France	Allemagne	Belgique	Italie	Espagne	Pays-Bas	Total
2022	3,29	0,14	0,76	0,36	0,91	-	1,54
2021	3,89	0,69	0,83	0,55	0,93	-	1,97

## 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

## 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 <sup>(1)</sup> du Groupe qui s'élève à **41 en 2022 contre 48 en 2021**. Parallèlement à cette diminution du taux de fréquence, le taux de gravité <sup>(2)</sup> s'est également amélioré pour atteindre 1,54 en 2022 à l'échelle du Groupe (contre 1,97 en 2021).

Cette baisse est due principalement aux actions prises suite à 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.

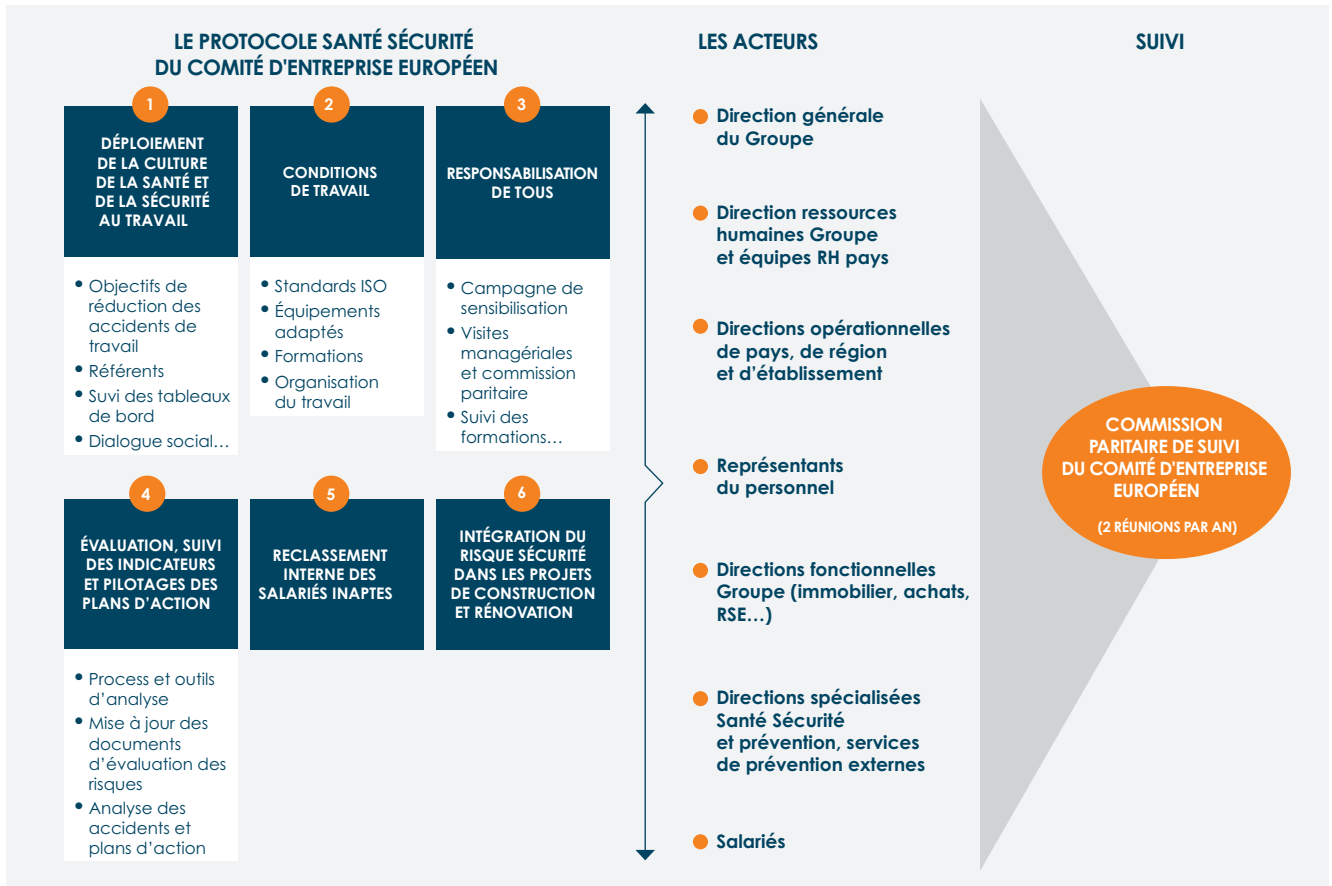
Le Groupe s'est donné comme objectif de réduire significativement le nombre d'accidents du travail, en fixant des objectifs et en effectuant un suivi des mesures déployées et des progrès réalisés.

À partir de 2022, les résultats en matière de santé et sécurité ont été intégrés dans la part variable de la rémunération du *Top Management*, au sein de l'indicateur composite RH.

3

(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.



En 2022, une feuille de route pour déployer les 25 engagements du Protocole a été co-construite avec les pays, déployée et partagée sur une plateforme digitale commune, qui permet également le suivi des actions et de l'atteinte des objectifs. Le suivi de la feuille de route est présenté lors de chaque commission paritaire.

### Premier accord « Santé au Travail et Prévention des Risques Professionnels » dans le secteur en France

En 2021, Korian France a négocié avec les partenaires sociaux et signé le premier accord d'entreprise « Santé au Travail et Prévention des Risques Professionnels » dans le secteur privé sanitaire et médico-social.

Cet accord signé à l'unanimité des partenaires sociaux 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 d'une politique santé au travail en concertation avec les équipes du terrain

Afin que les Directeurs d'établissement s'approprient les termes de cet accord novateur, et compte tenu des enjeux liés à la mise en place d'un véritable management de la prévention des risques, Korian a souhaité adopter une méthode engageante pour le management local et régional, permettant d'amener chacun à être acteur du changement. Une feuille de route opérationnelle permettant le déploiement de l'accord sur le terrain a été conçue par les opérationnels et les professionnels concernés.

Après avoir effectué une phase de test sur 20 établissements en France, 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 rendre visible les actions concrètes réalisées.

Cette démarche, nommée 5 steps facilite la coordination et l'animation par les Directions régionales, les Directions des opérations et le comité de Direction France.



### Parmi les points principaux de l'accord

- Korian s'engage à ce que soient organisés par le comité de Direction de chaque établissement régulièrement des échanges avec les représentants de proximité appelés Comité de Pilotage Santé Sécurité au Travail (Copil SST) afin d'aborder les problématiques d'accidentologie et les indicateurs associés, participer à la mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), et enfin élaborer des plans d'action opérationnels.
- Par ailleurs, des « référents santé au travail » sont nommés dans les établissements afin d'accroître la visibilité de la politique Santé Sécurité au travail. Leur mission est de sensibiliser et conseiller les salariés sur la prévention des risques professionnels. Pour cela ils doivent suivre la formation dédiée SMS (Sanitaire Medico Social, ex HAPA), certifiée par l'Institut National de Recherche et Sécurité (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 SMS HAPA. Outre la certification des Référents santé, ils disposent d'un vademecum, composé de fiches réflexes visant à sensibiliser les salariés aux situations de travail récurrentes pouvant générer des TMS.
- En partenariat avec la Direction des achats et le service santé au travail, un référencement du matériel réduisant les risques d'accidents est en cours de réalisation.

### 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.

L'enquête de satisfaction employés, *Kommunity Pulse*, réalisée en avril-mai 2021, avait confirmé la nécessité de renforcer le soutien psychologique aux équipes dans une période particulièrement troublée pour tous.

C'est dans ce contexte que le groupe de travail social du Comité européen a choisi de négocier un texte adressant ce sujet. La prévention des risques psychosociaux fait partie des engagements de Korian, ainsi renforcée dans la « Déclaration commune sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme ». L'engagement est pris de conduire dans tous les pays des diagnostics sur les risques psychosociaux.

En Allemagne, des sites ont été identifiés comme « pilote » pour ces diagnostics. Des analyses sont en cours, auxquelles participent les représentants de la Direction et les représentants du personnel.

En France, un axe de l'accord sur la santé sécurité signé avec les partenaires sociaux en 2021 est consacré à la prévention des risques psychosociaux. Ainsi, un diagnostic a été lancé auprès de 25 établissements. Des ateliers sont organisés en présentiel, auprès des équipes. Un plan d'action sera élaboré courant 2023.

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. Des « personnes de confiance » sont nommées sur chaque site et sont à l'écoute des problèmes rencontrés par les salariés.

En France, la ligne d'écoute Stimulus, accessible 7 j/7, 24 h/24, anonyme et confidentielle, est à la disposition de tous les salariés. Elle leur permet d'échanger, d'être soutenus et de prendre du recul sur les difficultés qu'ils traversent ou dont ils sont témoins.

De plus, et lors d'un évènement 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 2022, le service social en France a effectué près de 2 250 prises de contact et près de 230 suivis sur le long terme.

Un groupe de travail transnational composé de Responsables ressources humaines pays a travaillé en 2022 sur l'élaboration d'un standard pays de soutien social et psychologique aux salariés.

Outre l'aide à une meilleure gestion du stress par la formation, les outils de relaxation, l'aide au développement personnel et au management de soi, le standard vise à la mise à disposition dans tous les pays d'une ligne d'écoute telle qu'elle existe en France en partenariat avec Stimulus. Le deuxième volet concerne la mise en place d'une offre de service complète qui réponde aux besoins et situations rencontrées : *coaching* pour les *managers*, groupes de discussion ou démarche de supervision sur site (telle que mise en place par la Korian Academy en Allemagne), médiation (telle que déployée en France), orientation vers des associations expertes en cas de situation de violence intrafamiliale par exemple, appel au fonds de solidarité en cas de situation d'urgence telle qu'inondation ou incendie.

En Belgique, le fonds de solidarité « PETRA » a été créé en 2020 et est financé par l'entreprise afin de venir en aide à des familles ou des salariés touchés par des drames de la vie et qui sont en situation d'urgence. En 2022, les financements accordés par ce fonds concernent notamment des frais médicaux, des aides à la suite du décès d'un proche ou de

dommages causés sur le domicile par des incendies ou une tempête, ainsi que du soutien humanitaire. Une nouvelle organisation du fonds a été mise en place en 2022, avec des ambassadeurs régionaux. Cette structure permet également l'organisation d'activités en établissement, qui réunissent les équipes autour d'une cause, afin de lever des fonds.

## Réduire l'absentéisme – une priorité managériale

### ► TAUX D'ABSENTÉISME PAR PAYS (EFFECTIF PERMANENT)

(Hors Royaume-Uni)

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

L'absentéisme recouvre plusieurs formes d'absences : les accidents du travail, les accidents de trajet, les arrêts maladie simples et les maladies professionnelles. Les causes sont par conséquent multiples et multifformes.

En 2022, le taux de d'absentéisme reste globalement stable, mais à un niveau élevé. Ce taux peut avoir un effet déstabilisant pour l'organisation du travail et les services de soin au quotidien dans les établissements.

Au niveau européen, un groupe de travail dédié a été mis en place en 2021 en collaboration avec le Comité d'entreprise européen pour étudier les raisons et proposer des axes de progrès.

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

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

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

Dans la continuité de son travail sur la réduction des accidents du travail et la signature en novembre 2021 du Protocole santé sécurité, la Direction Korian et le Comité d'entreprise européen ont signé en novembre 2022, la « Déclaration commune sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme ». Un suivi des données de l'absentéisme et des plans d'action sera organisé dans le cadre d'une commission paritaire de suivi du Comité d'entreprise européen puis du CE-SE, laquelle se réunira 2 fois par an.

### 3.3.2.3 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.

### 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. En 2022, plus d'un collaborateur Korian sur 10 était engagé dans un parcours de développement professionnel qualifiant.

### L'entretien annuel d'évaluation et de développement professionnel

Tous les collaborateurs de Korian en Europe réalisent un entretien annuel d'évaluation et de développement professionnel chaque année, soit via la plateforme « TalentsK », soit en format papier. Ces entretiens constituent un moment privilégié de dialogue, qui permet un échange ouvert et constructif à propos des missions et de la réalisation des objectifs individuels. C'est aussi un canal majeur de l'évolution professionnelle, par la prise en compte des attentes et des aspirations professionnelles de chacun, en permettant à chaque salarié de discuter de ses souhaits de formation et de développement professionnel, ainsi que de ses souhaits d'évolution de carrière et de mobilité interne, que ce soit fonctionnel ou géographique. En 2022, ce sont près de 7000 personnes qui ont réalisé leur entretien annuel dans l'outil digital commun.

### Une gestion des talents structurée à travers tous les pays

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

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



3

#### 3.3.2.4 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.

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.

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.

### 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. 82 % des effectifs de Korian sont des femmes. À fin 2022, 56 % du *Top Management* de Korian sont des femmes ; l'objectif d'atteindre la parité d'ici 2023 a été dépassé fin 2022.

Pour réaliser cet objectif, toutes les listes de candidats aux postes stratégiques et aux postes de cadres dirigeants doivent comporter au moins une femme.

La Direction des ressources humaines porte une attention particulière à l'identification des femmes talentueuses pendant les revues de talents. Des programmes de *coaching* sont mis en place pour les accompagner dans leur évolution de carrière.

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 2022, les Directeurs d'établissements Korian ont participé pour la 2<sup>e</sup> année consécutive dans le cadre de leur programme de formation européen s.Keys, à un concours qui a permis une levée de fonds remis à ONU Femmes pour contribuer à soutenir les *Women Empowerment Principles* (WEP).

### INDEX DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN FRANCE

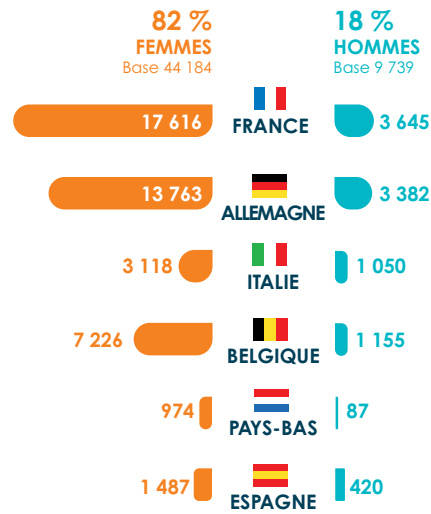
L'index de l'égalité femmes-hommes sur l'année 2022 au niveau de l'UES Korian France a été publié au 1<sup>er</sup> mars 2023, conformément à la loi. Cet index, prévu par la Loi n° 2018-771 pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, et applicable aux entreprises en France 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 en 2022 comme en 2021 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 31/12/2022



### Part de femmes dans le management du Groupe

Comité de Direction générale	21 %
Korian <i>Top Management</i>	56 %
Directeurs d'établissement	69 %

### 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<sup>me</sup> 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.

Le réseau regroupe à date plus de 100 femmes dirigeantes et *managers*, sur la base du volontariat et est ouvert aux hommes depuis 2022.

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

Le *Korian Women's Club* pour la 2<sup>e</sup> année en 2022 a lancé et piloté la campagne *Orange The World* au sein du Groupe, en partenariat avec ONU femmes France et le collectif OneInThree (Fondation Agir contre l'Exclusion).

### 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 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 début 2020 un programme spécifique dédié à la diversité dans la région de Bruxelles, en partenariat avec l'organisme régional Actiris en charge de la politique de l'emploi. Ce programme a consisté notamment en la mise en place de formations de management de la diversité pour Directeurs de site et une analyse des processus de recrutement afin d'assurer une objectivité de traitement. Korian s'est vu remettre pour ses initiatives conduites durant ces 2 années le Label Diversité. Un nouveau plan d'action a été élaboré dans le cadre d'un groupe de travail paritaire et sera mis en place sur la période 2023-2025. Il porte sur 4 domaines : sélection et recrutement, gestion du personnel, sensibilisation et communication interne, positionnement externe.

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) depuis 2018. En 2022 Korian a résigné la charte aux côtés d'autres grands groupes, afin de réaffirmer son engagement et intensifier ses actions. Un module de formation *e-learning* a été créé et sera rediffusé auprès de tous. Une sensibilisation interne grâce à la mise en avant de *role models* sera organisée. Par ailleurs, Korian dispose en interne d'un référent neutralité en charge d'accompagner au besoin les sujets liés au communautarisme et à la gestion du fait religieux.

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

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

### L'EMPLOI ET L'INSERTION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Fin 2022, le Groupe comptait 2 306 salariés en situation de handicap, soit 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 2020, Korian a renouvelé, avec ses partenaires sociaux, son accord sur l'emploi des travailleurs en situation de handicap en France. Dans le cadre de cet accord, Korian a organisé en 2022 plusieurs opérations de sensibilisation et communication : webinaire auprès des Directeurs d'établissement et représentants de proximité, webinaires auprès des référents Handicap, campagne de communication sur le handicap psychique dans le cadre de la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées.

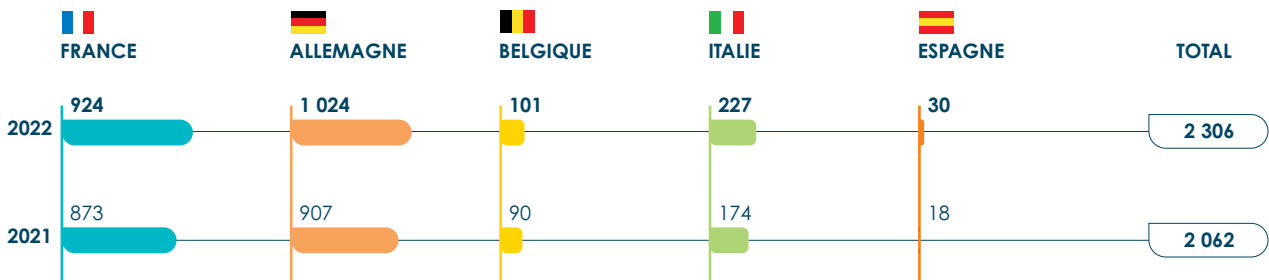
104 recrutements ont été effectués en 2022 et 170 nouvelles situations de handicap ont été déclarées. 30 apprentis aides-soignants et cuisiniers ont été intégrés.

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.

7 sessions de formation ont été organisées pour les *managers* afin de mieux intégrer le handicap dans leur rôle quotidien de manager. Et plus de 80 référents handicap ont été formés durant l'année.

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)



### 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.

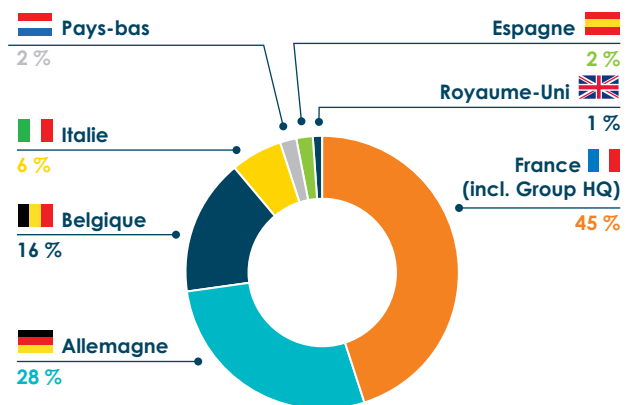
Le dispositif de rémunération est ainsi porté par les engagements pris vis-à-vis des collaborateurs et le contrat social de l'entreprise (prime de cooptation, prime de tutorat, grilles de rémunération en accord ou au-dessus du marché local). Il s'inscrit dans une approche globale de transparence et de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

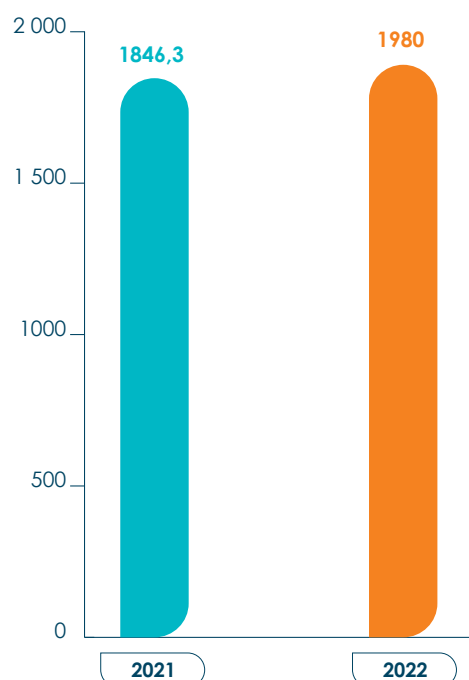
Dans tous les pays où le Groupe est implanté, les dispositifs et objectifs d'égalité professionnelle femmes-hommes sont appliqués.

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.

### RÉPARTITION DE LA MASSE SALARIALE GROUPE PAR PAYS



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



\*salaires, bonus et répartition des bénéfices, hors charges sociales et hors activité de résidences service.

Dans tous les pays, le dispositif de rémunération est adapté aux situations locales (tension sur l'emploi, ou encore réglementations locales de refinancement des dépenses de santé). Il est régulièrement revu en concertation avec les partenaires sociaux.

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

En 2022, Korian a proposé 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, appelé KORUS 2022, a permis aux collaborateurs de devenir indirectement actionnaires du Groupe avec des conditions préférentielles, un abondement de la part de Korian correspondant à 100 % du montant investi, dans la limite de 200 € bruts, et la garantie de la protection de l'investissement initial. En renforçant la part des salariés dans son capital, Korian a souhaité les associer plus étroitement aux résultats des projets de transformation et

d'innovation portés par le Groupe sur le long terme. Près de 15 % des collaborateurs éligibles ont participé à l'offre, soit plus de 9 250 collaborateurs. En France et en Italie, l'opération a remporté une forte adhésion, avec une souscription de près de 25 % dans chacun des pays.

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.

#### 3.3.2.5 Un dialogue social présent dans le quotidien des équipes et intégré dans la gouvernance

Le Groupe place le dialogue social au cœur de ses dispositifs de ressources humaines. La diversité des équipes, 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 2022 un dialogue social nourri, conformément et au-delà des termes de l'accord de constitution du Comité d'entreprise européen signé en 2019 : deux réunions plénières ordinaires et deux réunions plénières extraordinaires, quatre réunions du bureau, cinq réunions des groupes de travail et deux réunions plénières de formation.

Dans un souci d'implication des délégués à la stratégie ESG de l'entreprise, les délégués du Comité Européen ont été sensibilisés et formés durant une journée aux problématiques environnementales, grâce à une animation par l'organisme « La Fresque du Climat » et invités à réfléchir avec la Direction RSE aux priorités d'action pour Korian et le rôle du dialogue social.

Les délégués ont également reçu une formation spécifique au plan d'actionnariat salariés « Korus » avant son lancement.

Les informations sur la situation économique, sociale et financière sont régulièrement délivrées au cours de réunions plénières et du Bureau, avec la participation systématique des Directeurs du Groupe et notamment de sa Directrice générale.

Un dialogue social européen est conduit depuis trois ans :

- **sur la problématique de l'absentéisme** et l'amélioration du contrat social Korian grâce aux réunions du groupe de travail social :
  - la tenue de ce groupe de travail a permis d'aboutir à l'adoption à la majorité du Comité européen de la Déclaration commune sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme (cf. chapitre Absentéisme) ;
- **sur la santé sécurité au travail** :
  - la tenue de plusieurs réunions du groupe de travail dédié Santé sécurité, regroupant des délégués de tous pays et de toutes les organisations syndicales avait permis d'aboutir en 2021 à l'adoption du protocole européen sur la santé sécurité.

Par ailleurs, dans le cadre du projet de transformation du statut juridique de Korian d'une société anonyme en société européenne, adoptée par l'Assemblée générale du 22 juin 2022, un groupe spécial de négociation (GSN) a été constitué en vue de la négociation d'un accord sur l'implication des salariés dans la société européenne.

Les délégués du groupe de négociation ont été formés par l'ETUI (Institut de Formation de la Confédération Européenne des Syndicats), puis assistés durant les négociations par l'EPSU (Fédération Européenne des Services Publics). Après six réunions de négociation, l'accord relatif à la mise en place du Comité de la société européenne Korian SE a été adopté et signé par l'ensemble des membres du groupe de négociation et la Direction Korian.

Au niveau sectoriel européen, Korian poursuit les échanges avec les acteurs du dialogue social européen, tels que la fédération syndicale UNI Care et plus particulièrement l'EPSU, qui est l'expert désigné auparavant auprès du CEE puis désormais du Comité de la société européenne, ceci afin de rechercher ensemble les réponses aux défis du secteur du soin en Europe grâce à un dialogue continu et renforcé.

Korian a par ailleurs rejoint, en 2020, l'initiative internationale *Global Deal*, co-pilotée par l'OCDE et l'OIT et soutenue en France par le ministère du Travail, qui regroupe des grandes entreprises, des fédérations syndicales et des institutions, avec pour objectif de promouvoir le dialogue social international.

En 2022, le protocole européen sur la Santé Sécurité signé par Korian et le Comité européen a été mis en avant dans le rapport mondial du *Global Deal* et présenté lors du Forum mondial en novembre à Madrid.

Par ailleurs, ayant participé, en 2021, aux travaux du *Global Deal* sur la prévention des violences conjugales Korian a contribué, en 2022, à l'étude commanditée par l'OIT sur les politiques mises en œuvre par quelques entreprises françaises pour la prise en compte des violences domestiques dont sont victimes les salarié(e)s.

**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 (hors Royaume-Uni).

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.

Dix-sept accords d'entreprise signés au niveau européen et dans les différents pays du Groupe couvrent les salariés de Korian sur les thématiques telles que la rémunération, santé sécurité, participation et intéressement (en France), conditions de travail.

En France, le dialogue social dépasse largement les exigences légales et réglementaires. Les élus représentent 6 % des salariés permanents, soit 1 256 élus.















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. L'accord est renégocié en 2023.

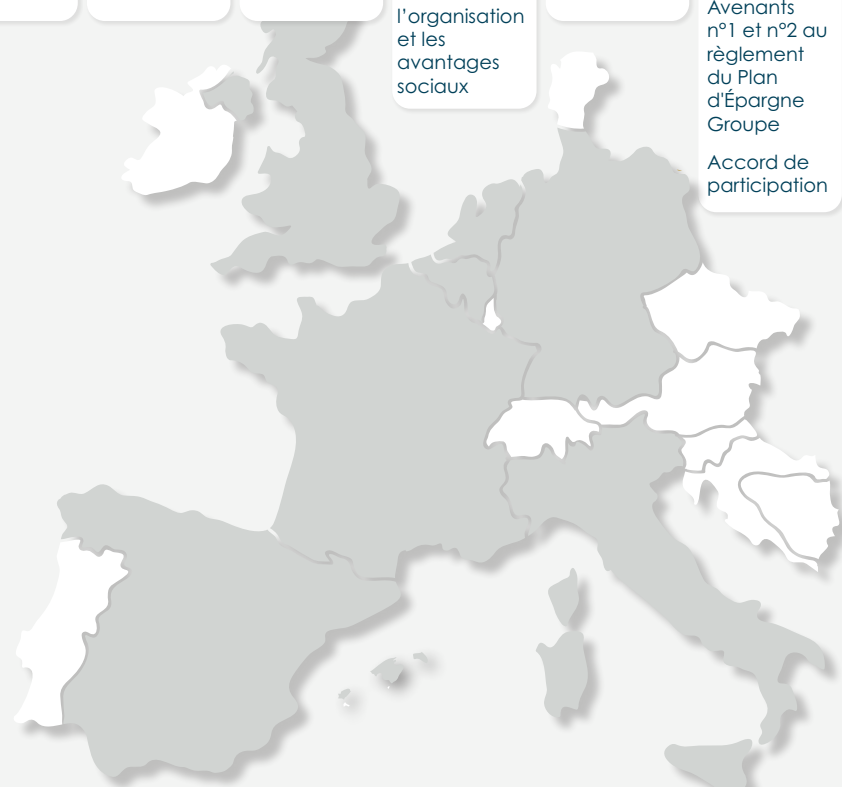
Il existe en France, en plus du Comité social et économique central, sept Comités sociaux et économiques : quatre au sein de l'activité Maisons de retraite médicalisées, deux au sein de l'activité Établissements et Services de Santé et un pour le périmètre Siège et Directeurs.

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	 ROYAUME-UNI
Existence d'un accord collectif sur la rémunération							
Type d'accord: accord sectoriel et/ ou accord d'entreprise	Sectoriel	Sectoriel	Sectoriel	Sectoriel	Sectoriel	Sectoriel et entreprise	
% de collaborateurs concernés par un accord collectif	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Organisations syndicales	UGT - CCOO - CGT	CISL, UIL	Toutes	Toutes	Verdi (pour quelques accords locaux)	UNSA, CFDT, CGT	
Autres accords d'entreprise signés en 2022	Non	Non	Non	Convention collective de travail sur l'organisation et les avantages sociaux	Accord de méthode	Accord de télétravail Avenants n°1 et n°2 au règlement du Plan d'Épargne Groupe Accord de participation	



3

### 3.3.2.6 **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. Korian est attaché à l'écoute de ses salariés et a mis en place des enquêtes internes à l'échelle européenne dès 2015.

Des questions récurrentes sont posées pour mesurer la satisfaction au travail, l'engagement, la motivation et le taux de recommandation des salariés à des personnes qui recherchent un emploi ou un service pour une personne âgée de leur entourage (*Net Promoter Score*).

Réalisée en novembre 2022 en partenariat avec IPSOS, l'enquête *Kommunity Pulse* a permis de révéler un taux d'engagement toujours élevé des salariés, à 78 %, en progression de 3 points par rapport à 2019. Les salariés sont satisfaits à 84 % de leur travail, ce qui représente 8 points de plus que le benchmark établi par Ipsos.

Ces résultats donnent lieu à une analyse fine aux niveaux Groupe, pays, région et établissement afin de visualiser au plus proche du terrain les points de satisfaction et d'amélioration. Les résultats sont communiqués à tous les Directeurs de département et de région puis aux Directeurs d'établissement qui partagent les résultats avec leurs équipes.

Les attentes exprimées en 2021 concernaient la visibilité sur les parcours de développement professionnel et sur un accompagnement psychologique en cas de situation de stress.

Pour répondre au premier point, un vaste chantier de refonte de l'offre de formation a été lancé visant à simplifier l'accès aux formations et aux parcours qualifiants, résultant en une augmentation du nombre 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, et ont permis d'aboutir à l'élaboration d'un standard pays permettant de délivrer le soutien psychologique adapté aux besoins des employés (voir section 3.3.2.2).

Les points concernant l'équilibre de vie personnelle/professionnelle et la santé sécurité sur le lieu de travail sont en légère régression dans l'enquête Pulse 2022 par rapport à Pulse 2021 et nécessitent une attention particulière.

L'analyse des résultats quantitatifs et des verbatims par chaque Directeur d'établissement permet à chacun de mettre en place des initiatives adaptées aux attentes, avec parfois un effet immédiat sur l'ambiance de travail telles que la célébration des anniversaires, la réunion informelle autour du café ou du goûter, le réaménagement de la salle de pause.

L'enquête Pulse 2022 révèle le besoin de travailler sur l'image employeur, dans un contexte où le secteur des services aux personnes âgées a été très affecté durant l'année 2022.

## 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 personnel. Ces besoins sont liés à l'évolution démographique des sociétés, à la tension sur le marché du travail – aggravée par le contexte de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 – et au fait que ces métiers sont subordonnés à l'acquisition de diplômes d'État, dont le nombre 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 pour se développer et mieux exercer son métier sont l'un des huit engagements envers nos collaborateurs. 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 faire connaître les bonnes pratiques propres à chaque métier pour contribuer à la montée en compétences des salariés du métier concerné.

Le Groupe a défini en 2019 quatre grandes filières (médical et soin, opérations, services, fonctions support) qui accueillent 30 métiers principaux. Ce référentiel métier sert aussi de socle au système d'information portant le développement des collaborateurs et des carrières, appelé « Talents K ».

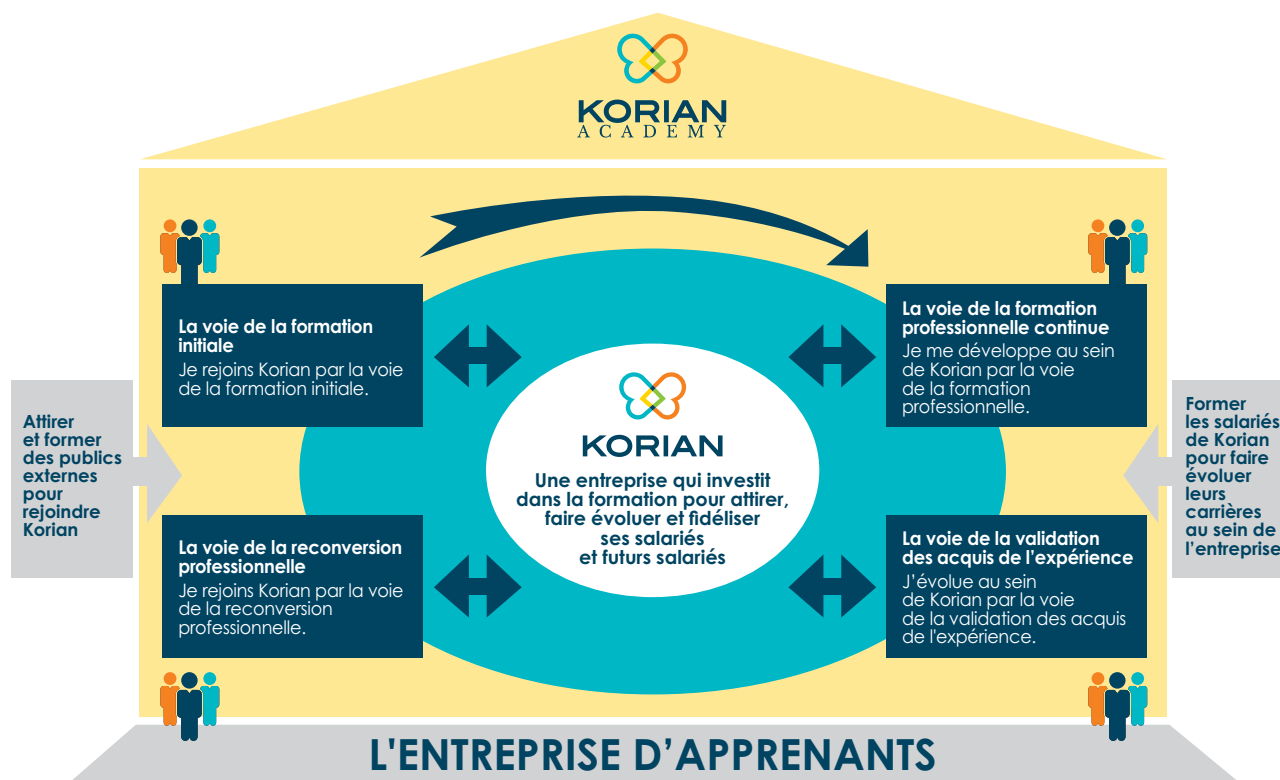
En 2022, l'accent a été mis sur quatre grandes communautés métiers : les Directeurs d'établissement, avec notamment le programme de développement sur trois ans dit « s.Keys – Skills for share », les infirmiers qui bénéficient déjà, dans chaque pays, de comités infirmiers, les aides-soignants, et les chefs cuisiniers et les cuisiniers, qui fonctionnent, notamment en France, en communauté métier d'animation des bonnes pratiques.

En 2022, quatre Comités métiers constitués en collaboration avec les Académies Korian ont lancé une réflexion sur les compétences. L'objectif de la démarche est d'évoluer d'une approche classique de l'offre de formation à une approche axée sur les compétences pour pouvoir accompagner les collaborateurs de manière plus efficace. Une matrice commune de compétences a été adoptée, ancrée dans les valeurs du Groupe. Cette matrice, divisée en *hard skills* et *soft skills*, donne un cadre tout en laissant la place à l'expression des spécificités des pays du Groupe.

<i>Hard skills</i>	Compétences professionnelles Compétences méthodologiques	Connaissances Savoir-faire
<i>Soft Skills</i>	Se connaître et prendre soin de soi Compétences relationnelles Leadership	Savoir-être



**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. 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 favorisant l'insertion professionnelle des jeunes ;

- **la voie de la formation professionnelle continue** : pour cultiver des viviers de talents internes et mobiliser le recrutement interne. L'objectif est de fidéliser les collaborateurs en leur donnant l'opportunité de poursuivre leur carrière au sein du Groupe via la formation professionnelle continue ;
- **la voie de la Validation des Acquis de l'Expérience** : pour permettre aux salariés de suivre un parcours de développement qualifiant, tout en restant salarié ;
- **la voie de la reconversion professionnelle** : pour diversifier les canaux de recrutement du Groupe, en se concentrant sur l'innovation sociale et en recrutant différemment.

### LA FORMATION QUALIFIANTE

La formation qualifiante est un des piliers de l'engagement ESG de Korian, avec une cible rehaussée 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 2022, 6 808 collaborateurs Korian en Europe ont été engagés dans un parcours qualifiant, soit 11,8 % des ETP, marquant une évolution significative par rapport à 2021 (9,7 %) et presque trois 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 à ceux de l'hôtellerie et de la 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 2022, 40 476 salariés ont complété au minimum une formation dans l'année et 716 429 heures de formation ont été réalisées.

#### Évolution du rôle des Korian Academy

Le Groupe continue 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 « *Positive Care* », sécurité des résidents, patients et salariés ;
- définition, suivi et maintenance des parcours qualifiants au sein de chaque métier ;
- production de contenus pédagogiques innovants sur les fondamentaux de l'offre de soin et de qualité 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 ont été spécialement formés à ce rôle, et ont pour mission, sous la responsabilité du Directeur de l'établissement, d'élaborer des plans de formation du site 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 cinq axes principaux :

- programmes d'intégration ;
- les 10 formations Korian obligatoires ;
- formations animées sur site ;
- développement des parcours qualifiants ;
- parcours de développement.

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 2022, le Groupe comptait 3001 apprentis, dont 1 953 en Allemagne et 1 037 en France. Au total, le nombre d'apprentis au sein du Groupe représente 5 % des ETP à fin décembre 2022.

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 en France 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. Grâce à ces actions en faveur de l'inclusion sur les différents bassins de vie, 26 % des recrutements en alternance réalisés en 2022 ont bénéficié à des personnes résidant dans les Quartiers Prioritaires de la Ville.

### 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

Après 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'entreprise pour la 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 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 médicalisée 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.

Lancé avec une première promotion de 19 apprentis aides-soignants le 4 janvier 2021, le CFA compte désormais 300 apprentis aides-soignants en 2022. Le CFA des métiers du soin a également innové cette année, par la mise en place d'une filière dédiée au métier d'infirmier, et a accueilli en septembre 2022 ses premiers apprentis en deuxième et troisième années de formation au diplôme d'Infirmier Diplômé d'État (IDE).

### Promouvoir la voie de la Validation des Acquis de l'Expérience

Un des leviers forts de la promotion sociale au sein de Korian, la voie de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), permet aux salariés de poursuivre un parcours qualifiant, en restant salarié en même temps.

En France ce dispositif permet aux salariés justifiant de deux ans d'expérience professionnelle, d'obtenir un diplôme en lien avec leur métier, et ce, sans avoir à reprendre un cursus scolaire. En 2022, Korian a ouvert l'accès au dispositif pour les personnels faisant fonction d'aide-soignant (y compris en CDD) et compte aujourd'hui plus de 1 000 collaborateurs engagés en VAE et 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 plus du double de la moyenne nationale (30 %). Ceci, grâce à l'accompagnement individualisé et au rôle des tuteurs de formation Korian.

### 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 Transitions Collectives de l'État français. Ce dispositif s'adresse aux entreprises devant ajuster leurs effectifs dans le cadre d'accords de gestion de l'emploi et des parcours professionnels (GEPP). Ce système permet par exemple à des salariés du secteur des services – 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, avec l'ambition que 150 personnes puissent bénéficier du Programme Passerelles 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. Les premières personnes diplômées ont été recrutées fin 2022 dans les établissements en tant qu'aides-soignantes. Ce projet de reconversion vers les métiers du soin, y compris pour des non-soignants, illustre la volonté de 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.

3

### PARCOURS DE RECONVERSION EN ITALIE

Des parcours de reconversion pour devenir aide-soignant (OSS *Operatore Socio Sanitario*) sont également proposés par Korian en Italie, en collaboration avec Adecco dans la région de Milan et en lien avec l'association de réinsertion D.I.Re, partenaire de Korian de longue date et permettant de réserver une partie des postes ouverts à des femmes victimes de violence conjugale.

### 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 développement 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 de développement et 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. Le programme démarre avec un test de personnalité, le « CliftonStrengths Finder », suivi d'un entretien avec un *coach* spécialisé, permettant de mieux connaître ses forces. Ensuite commence la formation « mixte » d'environ 50 h par an comprenant des modules de formation en ligne, des ateliers virtuels et des séances collectives de co-développement.

Une lettre d'information mensuelle *s.Keys – Skills for Share* 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 une plateforme dédiée, 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 six pays (France, Allemagne, Belgique, Italie, Espagne, Pays-Bas). En octobre 2022, une troisième promotion a été lancée comptant 190 collaborateurs.

Le programme a par ailleurs été ouvert aux équipes du siège, permettant d'élargir les échanges entre équipes et de promouvoir la collaboration transversale.

### 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, 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 co-construite par 700 Directrices et Directeurs d'établissements dans le cadre du programme de formation *s.Keys – Skills for Share* sert de socle managérial et d'engagement du management vis-à-vis des équipes, et se traduit par une mise en pratique sur le terrain, des trois valeurs de l'entreprise, déclinées en attitudes et comportements concrets.

Le Groupe a également inclus dans le Standard ISO 9001 un référentiel de management centré autour des rituels de management et applicable à tous les sites.

### 3.3.4 ÊTRE UN ACTEUR SOCIAL RESPONSABLE ENGAGÉ

Ancré dans les territoires 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

Le Groupe est particulièrement sensible à la prévention des violences faites aux femmes, dans la mesure où 82 % de nos salariés sont des femmes.

En 2022 en France le service social a renforcé sa communication auprès des équipes afin de faire connaître les contacts clés en cas de besoin : numéro 3919, contact du service social, QR code des centres d'information sur les droits des femmes (CDIFF).

Il a été évalué que 21 % des accompagnements menés sur la durée par le service social en France concernent des salariés victimes de violences intra-familiales. 100 % sont des femmes. Le service social leur a apporté une aide au relogement, des aides financières, des démarches juridiques.

Des campagnes d'information ont été poursuivies en 2022 afin de prévenir et d'accompagner les femmes victimes de violence, en partenariat avec les associations expertes dans le domaine, telles que FACE et ONU Femmes France.

Korian est membre co-signataire 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.

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. La campagne Orange the World dans laquelle Korian s'est engagé dès 2021 puis à nouveau en 2022 a été l'occasion de promouvoir cette formation largement dans tous les pays.

Korian a poursuivi son partenariat en 2022 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 Aimer Soigner.

En Italie, un partenariat a été noué avec l'association de réinsertion D.i.Re 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 2022 ont été lancées en lien avec D.i.Re des formations pour les Directeurs d'établissement et de région afin de les sensibiliser et les aider à repérer les signes de violence.

En Espagne, le Groupe se mobilise également pour mettre à disposition des appartements de nos résidences pour les femmes victimes de violence. En 2022 Korian Espagne a lancé une grande enquête auprès de ses *managers* afin d'évaluer la connaissance des équipes sur les questions de violence et leurs attentes quant aux comportements à adopter.

### Orange the World

Sous l'impulsion du *Korian Women's Club*, Korian a mobilisé ses équipes pour la 2<sup>e</sup> année consécutive en faveur de la campagne «Orange the World». Portée par l'ONU depuis 1991, la campagne a débuté le 25 novembre 2022, 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 comme en 2021, commandés et 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, ainsi que le « violentomètre », outil destiné aux femmes afin de les aider à mieux identifier les comportements violents, notamment dans le cas de violences économiques ou verbales. Le « violentomètre » a été traduit et diffusé dans tous les pays.

Des événements ont été organisés à l'initiative des Directeurs d'établissement en partenariat avec les associations locales, comme par exemple à l'établissement de « Korian Le Bastion » à Carcassonne avec le collectif 11 du droit des femmes. Un « instant Kfé » dédié a été organisé au siège, avec la participation du service social et de la Fondation Korian en France.

Enfin, un *webinar* avec la participation de la Directrice générale du Groupe, le Docteur Ghada Hatem de la Maison des Femmes a été organisé avec les *managers* du Groupe et de France. 325 personnes ont bénéficié des conseils du Docteur Hatem à cette occasion. En Italie un *webinaire* a également été organisé en partenariat avec l'association D.i.Re et la Fondation Onda, et la participation du Directeur exécutif de Korian Italie.

En Allemagne, l'ensemble des membres du Comité de Direction a choisi de s'engager, en relayant massivement son soutien sur les réseaux sociaux et en interne.

En Belgique, les établissements ont organisé pour la 2<sup>e</sup> année une marche relais à laquelle les collaborateurs, les résidents, les proches, et les voisins ont été invités à participer. Des séances de théâtre ont été organisées sur 4 établissements. Un podcast avec des témoignages de femmes victimes et *managers* aidants a été enregistré et largement diffusé.

### 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<sup>me</sup> Sophie Boissard a pris la tête de ce collectif en co-Présidence avec M. Thomas Buberl, Directeur général d'AXA. En 2022, un quatrième groupe de travail a été créé spécifiquement dédié à la promotion du mentorat.



## 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

3,5 %  
soit 1,8M€ vs. 1,5M€ en 2021

### ENGAGEMENT 8

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

**RÉSULTATS 2022**

1 conseil  
des parties prenantes dans 5 pays  
(France, Allemagne, Italie, Belgique  
et Pays-Bas) vs. 4 pays en 2021

### ENGAGEMENT 9

Publier 5 articles  
scientifiques par an

109  
publications scientifiques  
vs. 40 publications scientifiques en 2021

### 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 :

- en France, le Collectifs d'entreprises pour une économie plus inclusive, engagées dans un programme commun d'insertion professionnelle des jeunes par l'apprentissage et la formation continue, ainsi que de services d'insertion ;
- la campagne Orange The World portée par l'ONU, pour lutter contre les violences faites aux femmes (cf. paragraphe 3.3.4.1 « 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 LES FONDATIONS ASSOCIÉES AU GROUPE KORIAN

Korian a créé deux Fondations juridiquement indépendantes :

- la Fondation Korian, 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 ont mené ses actions visant à :

- 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. 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.

À ces deux Fondations s'ajoute la fondation FITA créée en 2002 par Ita Salud Mental, spécialiste de la santé mentale en Espagne acquis par le Groupe Korian en 2021.

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 médicalisées et établissements de santé) qui sont volontaires pour participer.

#### 3.4.1.1 La Fondation Korian en France



Créée en 2017 pour un premier cycle de 5 ans, la Fondation française du groupe Korian s'était donné pour objectif de nourrir la réflexion sur le Bien-Vieillir, en conduisant une série d'études avec l'institut IPSOS sur le regard porté sur le Grand Âge, en soutenant des initiatives propres à favoriser l'inclusion sociale des aînés ou à promouvoir les archives orales et plus largement en suscitant différents projets de recherche médicale appliquée visant à améliorer l'accompagnement physique et psychique des personnes âgées, de leurs familles et des aidants, à domicile comme en établissement médico-social ou de santé.

En 5 ans, 15 projets de recherche ont ainsi été menés à bien, donnant lieu à 30 publications ; 3 prix ont été décernés à des associations particulièrement investies dans ces thématiques, tandis que 29 plateaux et 21 matinales se sont tenus respectivement à Paris et en région dans 16 villes, rassemblant au total près de 5 200 représentants d'associations et professionnels des métiers du Grand Âge en présentiel.

En 2022, la Fondation a notamment poursuivi ses actions de transmission et de valorisation de la parole des aînés à travers deux projets emblématiques :

**Ouvrage « Territoires et mémoires de vie »** – Tome 2 : 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 plus de deux ans, la Fondation étudie les territoires et l'impact que les lieux de vie peuvent avoir sur notre histoire. Après Marseille, c'est à Bordeaux que la biographe Régine Zohar a recueilli les témoignages de vie des résidents des Ehpad Villa Gabriel, Villa Louisa, Villa Bontemps et Clos Serena.

**Podcast « La Voix des Aînés »** – 4<sup>e</sup> saison intitulée « Il était une fois l'écologie » : À l'heure où l'urgence climatique et environnementale nous oblige à repenser nos modes de vie et de consommation, la Fondation a souhaité donner la parole aux aînés sur ce thème et faire partager leurs souvenirs d'une époque où l'on était inventif et économe par nécessité.

En parallèle des projets menés en faveur du Bien-Vieillir, la Fondation soutient des actions solidaires à destination de quatre publics cibles :

- les personnes âgées isolées ;
- les soignants ;
- les femmes en difficulté ;
- les jeunes des zones d'éducation prioritaires.

Depuis 2021, la Fondation organise notamment en partenariat 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 sont animés par les clubs et structures FACE en régions. 47 établissements de santé et maisons de retraite médicalisées du Groupe et 900 participants en ont bénéficié en 2021 et 2022.

Le partenariat avec l'Alliance pour l'éducation visant à faire découvrir aux collégiens et lycées des zones d'éducation prioritaires les métiers du Grand Âge s'est également poursuivi, à travers la participation de collaborateurs du Groupe à 5 forums des métiers et à l'accueil de 15 stagiaires dans le cadre du programme.

La Fondation soutient l'opération itinérante du Bus du Cœur, qui est portée par la Fondation Agir pour le Cœur des Femmes, qui vise à informer, sensibiliser et prévenir les maladies cardio-vasculaires des femmes. En 2022, l'opération du Bus du Cœur a permis de dépister 5 000 femmes dans 14 villes de France.

Dans le cadre du soutien du Groupe à la lutte contre les violences faites aux femmes, la Fondation a un partenariat avec la Maison des femmes de Saint – Denis (93) permettant aux victimes (salariées Korian ou non) d'accéder à un accompagnement social, médical et juridique, et finance 2 infirmières de nuit.

Au terme de ce premier cycle de 5 ans, la Fondation a décidé de consacrer son nouveau cycle de travaux débutant en 2023 à la thématique : « Aimer soigner ». Elle entend ainsi dédier ses actions aux soignants, aux métiers du soin et aux organisations soignantes. La Fondation Korian a retenu trois axes de réflexion structurants :

- la santé physique et morale des soignants : prévention et accompagnement, lutte contre les phénomènes d'épuisement professionnel, inclusion sociale et équilibre de vie, etc. ;
- l'attractivité des métiers du soin : reconnaissance professionnelle, représentation sociale des soignants, diversité des métiers et profils, nouvelles générations et nouvelles attentes, etc. ;
- le sens du métier : éthique organisationnelle, nouvelles formes de management, travail en équipe et gestion du temps, etc.

### 3.4.1.2 La Fondation Korian pour le soin et le Bien-Vieillir en Allemagne

Le bien-être des soignants et plus largement des personnes actives dans le secteur du soin est un axe fort des actions de la fondation Korian en Allemagne. En 2022, la réduction du stress a été au cœur des travaux de la Fondation à travers

notamment la diffusion de recettes saines tenant compte du rythme de travail en établissement et de formations à l'aromathérapie. La Fondation a également publié un guide à destination des professionnels du secteur du soin sur le thème de l'accompagnement de la fin de vie, de la mort et du deuil. Il a vocation à leur proposer des outils pour accompagner les personnes concernées et leurs proches et les soutenir dans la gestion de la charge émotionnelle associée à cette mission.

La Fondation allemande, en partenariat avec Korian Allemagne, l'Université de Brême et l'institut de recherche Fraunhofer IIS, a également lancé en décembre 2022 le projet « Soins 2030 » (*Pflege 2030*). L'établissement Korian Haus Curanum à Karlsfeld a été sélectionné comme établissement pilote de ce projet de 3 ans, soutenu à hauteur de 3,1 M€ par le ministère bavarois de la santé et du soin, qui vise à se projeter dans l'avenir proche du secteur du soin. Les contributions des nouvelles technologies et de méthodes de planification innovantes à la qualité du soin et des conditions de travail seront étudiées à travers leur expérimentation sur le site de Karlsfeld.

### 3.4.1.3 La Fondation FITA pour la santé mentale en Espagne

En Espagne, Ita Salud Mental, spécialiste de la santé mentale acquis par le groupe Korian en 2021, a créé en 2002 la fondation FITA. Sa mission est de contribuer à la prévention, à la sensibilisation et à la compréhension des problèmes de santé mentale. Plus particulièrement, ses programmes visent à :

- promouvoir le bien-être émotionnel ;
- faciliter le dépistage précoce des troubles mentaux ;
- contribuer à la réduction de leur stigmatisation ;
- soutenir et orienter les personnes affectées et leurs proches dans l'accès aux traitements.

La fondation FITA mène principalement trois types d'actions :





- des programmes de soin et de réadaptation, dédiés à l'accompagnement de personnes souffrant ou ayant souffert de troubles mentaux vers l'autonomie et l'insertion sociale. L'objectif de la Fondation est de pouvoir répondre à travers ces programmes à la diversité des besoins : hébergement dans des logements de transition, accompagnement psychologique, soutien dans la gestion du quotidien, de l'orientation scolaire, de l'insertion professionnelle ou encore aide au financement des traitements. En 2021, 179 personnes ont été accompagnées à travers ces programmes, majoritairement en fin de traitement ou à l'issue d'un traitement, et 89 proches et/ou professionnels de l'éducation et de l'action sociale ont été conseillés par les équipes de la Fondation ;
- des programmes de prévention et de formation : ateliers à destination du grand public, formation continue des professionnels de l'éducation et de l'action sociale. En 2021, 1 300 personnes ont participé à des ateliers de prévention et 320 professionnels ont été formés ;
- des actions de sensibilisation basées sur les témoignages de personnes ayant connu des problèmes de santé mentale, à travers des interventions en milieu scolaire ou la publication de romans écrits à partir de ces témoignages.

### 3.4.2 SOUTENIR LA RECHERCHE ET L'INNOVATION DES PRATIQUES DE SOINS

Afin de contribuer au débat public et faire avancer les idées et les connaissances, les Directions médicales, Directions de la recherche et les Fondations du Groupe mènent elles-mêmes des recherches scientifiques ou soutiennent des programmes mis en œuvre dans le cadre de collaborations scientifiques avec leurs partenaires académiques.

#### Chiffres clés : 109 communications scientifiques

- 21 articles scientifiques parus dans des revues indexées.  
Les thématiques principales de ces articles sont la réhabilitation respiratoire et la psychiatrie.
- 49 communications orales (présentations lors de congrès, en présentiel ou en ligne).
- 39 posters en congrès.

<div style="text-align: center;">  <p><b>SANTÉ MENTALE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Troubles de l'alimentation</li> <li>• Adolescence et santé mentale</li> <li>• Violence familiale</li> <li>• Spectre autistique</li> <li>• Santé mentale et Covid-19</li> <li>• Suicide</li> <li>• Schizophrénie</li> </ul> </div>	<div style="text-align: center;">  <p><b>RÉHABILITATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maladies respiratoires</li> <li>• Maladies respiratoires et Covid-19</li> </ul> </div>
<div style="text-align: center;">  <p><b>GÉRIATRIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prescription médicamenteuse</li> <li>• Incontinence urinaire</li> <li>• Blessures et guérison</li> <li>• Thérapies non médicamenteuses</li> <li>• Covid-19</li> <li>• Soins palliatifs</li> <li>• Évaluation gériatrique</li> </ul> </div>	<div style="text-align: center;">  <p><b>THÉMATIQUES TRANSVERSALES OU SPÉCIFIQUES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Santé numérique et télémédecine</li> <li>• Chirurgie orthopédique</li> <li>• Connaissance et prise en charge de l'insomnie</li> <li>• Prise en charge de la douleur</li> </ul> </div>

### 3.4.2.1 Déployer une stratégie d'innovation en santé

En janvier 2022, le Groupe a créé une Direction de la stratégie médicale et innovation en santé (DSMIS), dont le but est de répondre aux attentes des résidents et patients, ainsi qu'à celles de nos métiers, en développant une offre de soins différenciée par activité, qui intègre les dernières avancées de la recherche médicale.

Le Groupe développe une approche « 5 P » de la médecine (préventive, personnalisée, prédictive, participative, pertinente) au sein de ses établissements, en mobilisant sa communauté médicale autour de trois axes :

- diagnostic et thérapie : traitements non médicamenteux, nouvelles technologies – intelligence artificielle, thérapies digitales ;

- organisation des parcours : télémédecine, e-parcours, équipes mobiles, nouvelles activités (sommeil, douleur...) ;
- recherche et formation : études cliniques et recueil de données.

La DSMIS fédère un écosystème interne et externe en utilisant trois modes d'action :

- identifier les projets d'innovation organisationnelle, technologique ou de recherche qui peuvent être déployés plus largement ;
- accompagner les porteurs de projets depuis le pilote d'une solution jusqu'au déploiement Groupe ;
- la mise en place et le suivi de partenariats médico-scientifiques institutionnels.

## PARTENARIATS DE RECHERCHE COLLABORATIVE



L'ambition du Groupe est de développer la recherche collaborative avec des partenaires académiques autour de thématiques prioritaires en santé mentale, réhabilitation et gériatrie :

- stimulation cérébrale ;
- prévention des chutes ;
- prise en charge des AVC ;
- psychiatrie du sujet âgé.

Un Comité innovation médicale Groupe interdisciplinaire, qui se réunit sur un rythme trimestriel, a été créé en novembre 2022 pour piloter la mise en œuvre de cette stratégie.

Au sein des pays, les directions Recherche et Médicale soutiennent et développent également directement des travaux de recherche dans les établissements pour améliorer concrètement la pertinence et la qualité des soins aux personnes.

À fin 2022, 36 études cliniques sont en cours au sein du Groupe. Ces travaux de recherche concernent la pneumologie, la physiologie de l'exercice, la nutrition, la psychologie de la santé, la psychiatrie, la médecine physique et de réadaptation. Ils visent à :

- mieux comprendre les déterminants et mécanismes sous-jacents aux pathologies chroniques et au vieillissement ;
- améliorer nos outils de diagnostic et d'évaluation ;
- adapter nos modalités de prise en charge aux besoins spécifiques des patients et résidents.

Le Groupe mène par ailleurs 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 plate-forme 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.

### Le soutien de projets de recherche externes

Depuis 2020, le groupe Korian soutient la Fondation pour la Recherche Médicale, avec des fonds qui ont été utilisés sur 3 projets de recherche :

- identification de molécules antivirales efficaces contre la Covid-19 ;
- essai clinique sur l'efficacité de l'injection de plasma de patients guéris de la Covid-19 à des patients hospitalisés mais non ventilés ;
- mise au point de nouveaux biomarqueurs de la maladie d'Alzheimer.

## 3.4.3 METTRE LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DES GRANDS ENJEUX DU SECTEUR

La Direction de la transformation digitale a pour ambition d'apporter des réponses technologiques innovantes aux principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe.

À travers la mise en place de nouveaux services digitaux, elle a pour principaux objectifs de :

- renforcer et personnaliser les soins et les services apportés aux résidents, aux patients et à leurs proches ;
- permettre aux collaborateurs de réaliser leurs missions dans les meilleures conditions ;
- améliorer le confort et la sécurité de tous ;
- réduire l'empreinte environnementale du Groupe.

La Direction œuvre, en étroite collaboration avec les communautés métiers, à l'identification des besoins, la sélection ou la conception et le déploiement de solutions en lien avec ces objectifs. Les différentes parties prenantes sont associées aux phases préliminaires des projets qui visent à confirmer la valeur ajoutée du nouveau produit ou service.

La Direction contribue également au développement d'une culture de l'innovation au sein du Groupe, notamment via l'animation d'une plateforme collaborative qui permet à tous d'être acteur de l'innovation en soumettant des solutions innovantes proposées par des startups. Fort de cette volonté de développer sa culture de l'innovation, Korian a participé pour la première fois en 2022 à VivaTech, le plus grand événement européen dédié aux start-ups et à la technologie. L'évènement a été l'occasion pour Korian de faire découvrir certaines des solutions testées ou déployées dans ses établissements, et d'annoncer son partenariat avec Kamet Ventures, notamment reconnu pour son expertise en innovation, visant à imaginer et construire ensemble des solutions digitales innovantes pour améliorer la prise en charge des maladies chroniques.

Les projets décrits ci-dessous illustrent la contribution de solutions technologiques à l'atteinte des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux du groupe.

### La e-santé ou santé numérique

En partenariat avec Omedys, startup dans laquelle Korian a acquis une participation majoritaire, le Groupe contribue à développer l'accès à la télémédecine en France dans l'objectif de faciliter l'accès aux soins primaires dans les déserts médicaux, d'éviter les recours inutiles aux urgences et de soutenir les médecins en exercice isolé.

- Dans les déserts médicaux, Omedys accompagne l'implantation de cabinets de téléconsultation accueillant des médecins généralistes locaux qui y consacrent une partie de leur activité. Ces médecins répondent aux demandes émanant du maillage de salles de téléconsultation positionnées sur le territoire, dans des pharmacies, des cabinets infirmiers ou des maisons de santé. Les patients sont ainsi assistés par un professionnel de santé lors de la téléconsultation (pharmacien, infirmier). Le médecin réalise le diagnostic à distance, dans le respect du parcours de soins coordonnés du patient et en utilisant les outils de coordination nécessaires au suivi médical. Ainsi, les patients évitent de longs parcours et temps d'attente pour accéder à une consultation généraliste tout en pouvant être réorientés si nécessaire dans un deuxième temps vers un spécialiste présent localement.
- Dans les maisons de retraite, le développement de la télémédecine permet d'améliorer le suivi médical des résidents en réduisant le délai de prise en charge, en particulier pour le nombre croissant de résidents n'ayant pas de médecin traitant. Il contribue ainsi également à l'amélioration des conditions de travail des soignants en établissement, tout en renforçant la collaboration entre médecin et personnel soignant. Au sein du réseau français de Korian, depuis 2020, 120 maisons de retraite médicalisées ont été équipées de chariots de télémédecine afin de faciliter le recours aux téléconsultations. Toutes les maisons de retraite sont par ailleurs équipées de tablettes permettant d'accéder au service d'Omedys. L'adoption de la solution est ainsi en forte croissance : 700 téléconsultations sont réalisées en moyenne chaque mois dans le réseau et plus de 12 000 ont été réalisées au total depuis la mise en place de la solution.

**3**

### La qualité et la personnalisation des soins et des services

- En France, à la suite d'une expérimentation concluante en 2021, le déploiement d'un dispositif de détection, d'analyse et de prévention des chutes a commencé en 2022. Cette technologie non intrusive car sans image reconstitue le relief de la chambre sous forme d'un nuage de points et alerte le personnel soignant en cas de chute ou de sortie de lit anormalement longue pour le résident concerné, pouvant signaler un risque de chute.
- En Allemagne, l'application de prévention des chutes Linderla est utilisée par une centaine d'établissements (soit environ la moitié du réseau) et son déploiement se poursuit. Sur la base d'un enregistrement vidéo permettant d'étudier les mouvements du résident et des réponses à un questionnaire couvrant les principaux facteurs psychosociaux de chute, l'application évalue le risque de chute chez le résident et génère des recommandations personnalisées de mesures préventives.
- En Italie, l'application RistoCloud propose de nombreuses fonctionnalités liées à la gestion des repas. En centralisant toutes les informations liées aux menus (recettes, ingrédients, allergènes, composition nutritionnelle...), elle facilite notamment le suivi des régimes individuels en intégrant automatiquement les données du dossier médical liées à l'alimentation. Elle permet aux patients ou résidents de commander leurs repas lorsque plusieurs menus sont disponibles et aux familles de consulter les menus. L'application est également utilisée par les établissements pour simplifier la gestion des stocks alimentaires et limiter le gaspillage.

### La communication entre les résidents, les familles et les établissements

- e-lio, un produit de Technosens, start-up dans laquelle Korian détient une participation majoritaire, est une box connectée conçue spécifiquement pour favoriser le maintien du lien social entre les résidents et leurs proches (visiophonie, messages, photos...) et le partage d'informations entre l'établissement, les résidents et les familles, à travers l'application Korian Familles. L'application, accessible à tous les proches, permet notamment de générer un journal au format papier qui reprend les photos et les messages envoyés au résident durant la semaine. L'ensemble du réseau français de maisons de retraite a par ailleurs été équipé de téléviseurs connectés permettant de diffuser les actualités de l'établissement dans les espaces partagés et d'organiser des appels vidéo avec les familles. Le déploiement progressif de box individuelles dans les chambres se poursuit.

### La qualité de vie au travail

- En France, l'application Koala, compagnon digital mobile des collaborateurs en établissement, a été développée en 2022. Son objectif est de simplifier les tâches quotidiennes et administratives et de réduire la charge de travail associée en facilitant le partage des informations en temps réel, la numérisation des procédures et la centralisation et l'interconnexion des outils existants. L'application sera testée dans des établissements pilotes en 2023.

- En Belgique, le réseau social d'entreprise Korian Konnect a été déployé en 2021 et les formations pour faciliter son adoption se sont poursuivies en 2022. L'application a été mise en place pour faciliter la communication au sein d'un même établissement, entre établissements, et entre les établissements et le siège. Les employés des services à domicile ont également accès à l'application. Les collaborateurs peuvent accéder depuis Korian Konnect, à leur planning, faire des demandes d'absence ou d'heures supplémentaires, et accéder aux avantages réservés au personnel. En 2022, 7 095 comptes étaient actifs.
- Au Royaume-Uni, la satisfaction des salariés est mesurée en continu via une application accessible sur mobile et sur une tablette en établissement. L'objectif est d'encourager les collaborateurs à s'exprimer, de détecter rapidement les tendances et d'y répondre de manière proactive et personnalisée. Un court questionnaire est envoyé au collaborateur chaque semaine, qui y répond de manière anonyme. Le manager peut répondre aux questions, difficultés ou suggestions remontées par les collaborateurs directement dans l'application. Enfin, l'intelligence artificielle embarquée permet de personnaliser le questionnaire en l'adaptant aux réponses précédentes du collaborateur.

### La sécurité, le confort et la performance environnementale des bâtiments

- Des capteurs connectés de qualité de l'air intérieur ont été déployés sur l'ensemble du parc européen. Ils relèvent la concentration de CO<sub>2</sub>, la température et l'humidité et alertent le personnel en cas de dépassement des seuils établis. Les appartements individuels des résidences services en France ont par ailleurs été équipés de détecteurs de fumée connectés permettant, en complément de l'alarme sonore, d'alerter le régisseur et de lui indiquer l'appartement concerné.
- Le contrôle du chauffage à distance fait également l'objet d'un projet à l'échelle européenne, afin d'optimiser le confort et la consommation énergétique associée. Plusieurs solutions sont en phase de test.
- L'assistant vocal Alexa, en test sur plusieurs sites (cliniques de soins médicaux et de réadaptation, résidences seniors, maisons de retraite spécialisées), permet aux patients et résidents de contrôler à la voix l'éclairage et les volets de la chambre, et de consulter le menu et les activités de la journée.

### 3.4.4 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'échange et de réflexion, qui a pour mission d'éclairer Korian sur les enjeux liés à l'activité de l'entreprise et aux questions sociétales du vieillissement et de la fragilité.

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 à 2023.

#### France

Le 17 octobre 2019, Korian a créé 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 de Korian (associations de personnes âgées et de retraités, représentants de patients, professionnels de santé, personnalités qualifiées expertes du vieillissement et de la perte d'autonomie, 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.

En 2022, à la suite de la publication des *Fossoyeurs* par Victor Castanet, une session dédiée d'information et d'explication ainsi que des points réguliers d'actualité et de situation par la Direction générale Groupe et la Direction générale France ont été organisés pour le Conseil des parties prenantes.

Un bilan du groupe de travail, lancé par Korian en 2020, sur l'activité et sur le renforcement des Conseils de la vie sociale (CVS) en Ehpad a été présenté au Conseil à la suite des recommandations qu'il avait formulées en 2021 après examen des propositions du groupe de travail.

Pour élargir son champ de compétences aux nouvelles activités de Korian, le Conseil des parties prenantes a intégré en 2023 de nouveaux membres notamment pour la Santé Mentale et pour représenter encore davantage les patients.



### Allemagne

Le Conseil des parties prenantes a été créé en décembre 2022, avec pour Président, le docteur Stefan Arend. Les membres de l'instance ont été sélectionnés et une première réunion se tiendra au premier trimestre 2023.

### 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 2022, il s'est réuni trois fois pour échanger sur le futur de l'offre de soins, la cohabitation intergénérationnelle et la combinaison d'activités de soins sur un même territoire.

Outre le conseil des parties prenantes, un conseil des jeunes seniors a également été mis en place en 2022. Il est composé de 5 seniors de la nouvelle génération qui ont des attentes différentes de celles des résidents actuels. L'objectif est de mieux comprendre comment Korian peut évoluer pour répondre aux attentes de la génération qui est en train de devenir senior. Les soins aux personnes âgées et les leviers de motivation pour venir habiter en établissement, ainsi que le type d'établissement souhaité, sont notamment évoqués dans cette instance.

### Italie

Le Conseil des parties prenantes, créé en 2022, est présidé par le professeur Francesco Longo, professeur associé en gestion de la santé à l'Université Bocconi, à Milan. L'instance est composée de représentants d'employés, de patients ou résidents, ainsi que de leurs proches, d'universitaires - dont un neurologue et un psychiatre - ainsi que de membres d'associations, avec les Présidents des Fondations ONDA et D.i.Re, qui soutiennent une pratique attentive au genre dans la santé, luttent contre les violences faites aux femmes et accompagnent les femmes victimes de violence.

La première réunion s'est tenue en décembre 2022 et le programme de travail défini pour 2023 couvrira la recherche scientifique et les enjeux de durabilité et d'anticipation des besoins futurs dans les ressources humaines et la chaîne de valeur.

En Italie, le Groupe est très actif au sein d'organisations professionnelles et de commissions techniques spécifiques, sur les maisons de retraite médicalisées, 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.

### 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 membres de la direction, des directeurs régionaux et d'établissements, ou rend des avis consultatifs.

En 2022, le Conseil national des clients a participé à la nomination de la Directrice des Pays-Bas, et a notamment rendu des avis sur la politique de volontariat, le Plan annuel Qualité et la politique de nutrition. Le Conseil national des clients est également très impliqué dans la mise en œuvre de la loi Care and Compulsion Act, participe au groupe de travail sur la personnalisation des soins et fait partie de l'équipe de gestion de crise nationale.

Chaque établissement dispose également d'un Conseil des clients, qui est composé de résidents ou de leurs proches.

Le Groupe travaille, par ailleurs, en France, en Allemagne et en Espagne avec des fondations dont les instances de gouvernance associent des représentants des principales parties prenantes.

## 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

#### ENGAGEMENT 11

100 % des établissements engagés dans un projet associatif ou communautaire d'ici à 2023

#### ENGAGEMENT 12

Un conseil de vie sociale ou équivalent dans chaque établissement d'ici à 2023

### RÉSULTATS 2022

80 %  
d'achats locaux  
vs. 78 % en 2021

43 % d'achats avec des PME  
vs. 36% en 2021

99 %  
des établissements engagés  
envers leur communauté

94 %  
d'établissement avec un CVS ou CDU  
vs. 89% en 2021

#### 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 1 200 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 médicalisée 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** SERVICES AUX GRANDS-PARENTS

Petits-fils, spécialiste de l'aide à domicile pour les personnes âgées, figure à la 36<sup>e</sup> place des entreprises qui recrutent le plus en France (palmarès 2022 publié par Le Figaro).

Les habitats partagés Âges & Vie 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. Accueillants 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 dans des logements de fonction situés au premier étage), ils proposent aux aînés un environnement intergénérationnel. Dès l'origine, le concept Âges & Vie a été mis au point et développé en partenariat avec les communes. Il répond particulièrement bien aux attentes des maires, qui cherchent une réponse innovante et créatrice d'emplois face aux attentes de la population de leur commune.

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.

#### **Création de la Chaire Entreprise et Bien Commun**

Afin d'explorer et de qualifier les leviers et actions par lesquels l'entreprise contribue au bien commun et à la génération de valeur économique et sociétale dans ses territoires, le Groupe Korian a créé la Chaire ICP-ESSEC Entreprises et Bien Commun en 2021 en partenariat avec l'ICP, l'ESSEC et 6 autres entreprises partenaires (Saint-Gobain, Bayard, Grant Thornton France, Meridiam, Eurazeo et Kea & Partners). La Chaire a pour objectif de développer une recherche pluridisciplinaire autour de la notion de bien commun appliquée aux entreprises. Elle a notamment créé un diplôme universitaire « Entreprise et Bien commun » en formation initiale et formation continue, auquel participent chaque année 2 collaborateurs du groupe Korian. En 2022, la Chaire a entamé un programme de recherche sur la contribution des entreprises au bien commun à travers leur ancrage territorial, qui s'étend jusqu'à 2024. Les axes de recherche sont les suivants : étudier les conditions d'une politique d'ancrage territorial réussie et la mesure de l'impact des entreprises au niveau des bassins de vie.

3

### 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 répartis sur des catégories d'achats variés (restauration, dispositifs médicaux, maintenance, blanchisserie, etc.).

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 puisqu'ils ont suivi un processus de sélection répondant aux exigences du Groupe :

- standard qualité défini par les Directions métiers ;
- implication des opérationnels dans le processus de sélection (groupe utilisateurs) ;
- limitation des risques d'approvisionnement, de sécurité, d'hygiène, etc. ;
- qualification des fournisseurs (taux de dépendance des fournisseurs, surveillance financière, etc.) ;
- engagements ESG.

Tous les référencements fournisseurs sont réalisés dans le cadre d'appel d'offres rigoureux avec une notation multicritère au sein desquels le critère « prix » représente en moyenne 25 % de la note globale. Les décisions de référencement sont prises au niveau du comité achats du pays concerné et au niveau du comité d'investissement du Groupe.

Korian échange de manière régulière sur la collaboration et la performance de ses fournisseurs par l'intermédiaire de revues 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 réalisations.

En 2022, le Département achats a mis en place un outil digital visant à améliorer le suivi et le dialogue avec les fournisseurs, faciliter le processus achat, le contrôle des engagements contractuels et la traçabilité des achats réalisés, ainsi que le déploiement et la bonne mise en œuvre de la politique Achats Groupe. Cet outil est disponible en Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas, et sera déployé en France en 2023. Le Groupe déploie également sa politique d'évaluation des tiers face aux risques de corruption, de trafic d'influence, d'atteinte à la probité et au devoir de vigilance.

### 3.5.2.2 La politique d'achats responsables

Les achats responsables sont au cœur de la politique d'achats du Groupe et contribuent activement à la performance 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 CO<sub>2</sub> : - 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 éthiques, sociaux et environnementaux réciproques entre le Groupe et ses fournisseurs. Korian demande à ses fournisseurs référencés de s'engager au respect de cette charte. En 2022, un travail conjoint des directions RSE, Achats et Juridique, a été engagé pour actualiser la Charte des achats responsables et les clauses RSE contractuelles afin de renforcer les engagements du Groupe vis à vis de ses fournisseurs ainsi que ceux attendus par le Groupe de la part de ses fournisseurs.

#### Les engagements pris par les fournisseurs portent également sur leur propre chaîne de valeur, et doivent être déclinés auprès de leurs partenaires et sous-traitants

Le Groupe s'efforce de sélectionner des fournisseurs engagés sur les thématiques ESG.

À titre d'exemple, le fournisseur de *data center* pour la France a comme objectif de devenir négatif en émissions carbone d'ici à 2030 et le fournisseur pour la location et l'entretien du linge s'est engagé d'ici à 2025 sur les sujets suivants :

- avoir 80 % de textiles recyclés ;
- - 20 % d'émissions de CO<sub>2</sub> (par rapport à 2010) ;
- - 45 % de consommation de produit lessiviel (par rapport à 2010) ;
- - 35 % de consommation d'énergie (par rapport à 2010) ;
- - 50 % d'accidents avec arrêt de travail.

**Les fournisseurs référencés sont évalués par l'organisme indépendant EcoVadis, afin de suivre la mise en œuvre effective des exigences ESG de Korian**

Dans le cadre de sa responsabilité et de son devoir de diligence, le groupe Korian exige que tous les fournisseurs référencés soient évalués sur leurs politiques de RSE, et plus particulièrement celles liées au Pacte mondial de l'ONU, dont Korian est signataire.

À fin décembre 2022, 304 fournisseurs référencés (hors Royaume-Uni) avaient été évalués par le biais de la plateforme EcoVadis, représentant 44 % des fournisseurs référencés du Groupe. Le score moyen des fournisseurs évalués est de 54.7 sur 100. Réciproquement, Korian fait également évaluer sa politique RSE par EcoVadis.

**Korian 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 2022, Korian a réalisé 80 % de ses achats (hors Royaume-Uni) auprès d'entreprises basées dans le pays de l'établissement acheteur, dépassant ainsi son objectif de 70 %.

En 2022, pour les établissements français du Groupe, 82 % des achats de denrées alimentaires auprès de fournisseurs référencés ont été réalisés en France, 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 et 15,6 % des produits achetés sont fabriqués dans la même région administrative que celle dans laquelle l'établissement est implanté.

À titre illustratif, un partenariat avec la Ferme de Gally sur les établissements des Hauts-de-France a permis la livraison de fraises du marché de Phalempin, 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. Pour soutenir les producteurs locaux, Korian s'est également engagé, dès fin 2021, sur des volumes d'achats auprès de producteurs de pommes de terre et de vin, dans le cadre d'accords tripartites.



### 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 2022, 43 % des achats ont été réalisés auprès de PME au niveau Groupe (hors Royaume-Uni).

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 cinquième session du TOP Afep, la Tournée des Achats Impactants (dans le cadre du PAQTE – pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises – décrit à la section 3.5.5) ou encore l'*Inclusiv'Day*, qui réunissent innovations sociales et entreprises inclusives.

### RÉDUIRE NOS ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE SUR L'ENSEMBLE DE NOTRE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT POUR CONTRIBUER AUX OBJECTIFS GROUPE

(Voir section 3.6.4.1 sur la décarbonation des achats du Groupe).

La charte achats responsables signée par les fournisseurs intègre notamment l'engagement de lutter contre le réchauffement climatique.

### 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 CO<sub>2</sub> au km pour chaque catégorie de véhicule.

Outre la Charte des 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, 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 médicalisées du Groupe. Apportant convivialité, soutien ou activités, leur présence est précieuse pour les résidents et leurs familles. Elles favorisent le lien social, la communication et le partage d'émotions entre les résidents, entretiennent leurs capacités intellectuelles ou physiques, mais aussi informent, forment et soutiennent les familles. Représentatives de la vie sociale et culturelle locale, elles sont très variées : organisation d'activités sportives et culturelles, de soins esthétiques, d'échanges intergénérationnels, de groupes de parole pour les aidants, etc.

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 variété des typologies d'organisation 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. A titre d'illustration, un partenariat national a été noué avec l'association France AVC depuis 2021, permettant notamment d'accueillir des réunions d'information avec des médecins spécialistes de l'AVC au sein de nos établissements.

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, pour des activités telles que les jeux de cartes, les échecs, la danse, la musique ou encore le chant. 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 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 de les informer, et de les faire participer et s'exprimer sur les projets et la vie de la structure. Ces instances veillent également au respect de leurs droits. Elles sont l'un des canaux permettant un renforcement des échanges et une meilleure prise en compte de leurs attentes dans les décisions et la vie des établissements, sur des sujets comme les soins, l'alimentation, l'animation, les questions

administratives ou relatives aux bâtiments. Ainsi, par leurs avis et leurs propositions, ces instances contribuent à la qualité de prise en charge des résidents et des patients.

Dans certains pays d'implantation du Groupe, ces instances – appelées, en France, Conseils de vie sociale (CVS) pour les maisons de retraite médicalisées et Commission des usagers (CDU) pour les établissements de santé – sont obligatoires.

En 2022, **94 %** des établissements Korian en Europe disposaient de telles structures, contre **89 %** en 2021.

### 3.5.5 UN EMPLOYEUR LOCAL ENGAGÉ POUR L'INSERTION SOCIALE

Korian compte plus de 1 200 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 offres auprès des plus jeunes. Ce partenariat a été renforcé depuis, avec le réseau des Écoles de la Deuxième Chance, et de nombreux autres acteurs locaux.

#### Engagement dans le Collectif des entreprises pour une économie plus inclusive

Le Groupe a rejoint dès 2018 le Collectif des entreprises inclusives créé à l'initiative de plusieurs grandes entreprises françaises, soucieuses de mieux contribuer à l'effort collectif, en vue d'une plus grande contribution des entreprises à l'économie inclusive. En 2021, Sophie Boissard, Directrice générale du Groupe a pris la tête de ce collectif en co-Présidence avec Thomas Buberl, Directeur général d'AXA.

Trois groupes de travail ont été initialement créés sur l'apprentissage et la formation, l'offre de biens et services à destination des plus défavorisés, et les achats inclusifs. En 2022, un quatrième groupe de travail a été constitué, spécifiquement dédié à la promotion du mentorat.

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 les établissements d'éducation prioritaire, avec pour objectif de lutter contre le décrochage scolaire, et d'accompagner des élèves de la 6<sup>e</sup> à la Terminale dans leur orientation et leur insertion professionnelle.

Le Groupe participe aussi au programme gouvernemental français PAQTE (Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises), qui consiste à favoriser et à développer les stages Découverte, l'apprentissage, la formation et les achats locaux inclusifs auprès de PME/TPE sous la forme, notamment, de journées *speed dating* régionales.

L'accueil de stagiaires est une démarche fortement ancrée au sein de notre réseau. En France, il en accompagne près de cinq mille par an, pour des stages liés à l'orientation en ce qui concerne les collégiens ou des demandeurs d'emploi, ou pour des stages dans le cadre de parcours diplômants.

Il est à noter que sur les 889 apprentis recrutés en 2022 en France, 26 % résident dans les Quartier Prioritaires de la Ville.

### 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 conformité dont découlent les dispositifs suivants :

- **cartographie des risques de corruption** : à partir de la cartographie des processus du Groupe, les différents scénarios à risques ont été identifiés et le caractère

critique en matière d'impact, de probabilité d'occurrence, après prise en compte des dispositifs de maîtrise en place, a été évalué. Cette cartographie a été mise à jour en 2021 ;

- **Charte Éthique et politiques internes du Groupe** : la Charte Éthique du Groupe (voir section 3.2.2) présente nos trois valeurs – confiance, initiative et responsabilité – et les décline à la fois en attitudes attendues au sein du Groupe, et en attitudes à proscrire. Elle est complétée par des politiques internes précisant les règles et visant à encadrer les pratiques en matière de cadeaux et d'invitations, de conflits d'intérêt et de sponsoring et mécénat ;

3

- **guide sur la prévention de la corruption** : diffusé en 2022, il réunit les politiques et les procédures conformité du Groupe à l'attention des collaborateurs. Une version à l'attention des tiers du Groupe déclinant les comportements attendus par le Groupe de la part de ses tiers, notamment fournisseurs, sera déployée en 2023 ;
- **dispositif d'alerte** : le Groupe a mis en place un dispositif d'alerte (*whistleblowing*) commun à toutes les entités du Groupe, permettant à chaque collaborateur mais également à tout candidat à un poste, à chaque co-contractant du Groupe, à chaque actionnaire, à chaque client du Groupe et ses proches de poser une question ou de déposer une alerte, dans sa langue d'origine. Il s'agit de signaler toute violation – présumée ou avérée – des principes énoncés dans la charte éthique, à toute autre politique interne du Groupe, un manquement à la réglementation en vigueur, un conflit d'intérêt, un acte de corruption, de trafic d'influence, une menace ou un préjudice pour l'intérêt général, une atteinte grave à l'environnement, une atteinte grave à la santé ou à la sécurité des personnes, une atteinte grave envers les droits humains et les libertés fondamentales. Ce dispositif garantit l'anonymat de la personne à l'origine du signalement et la confidentialité dans le traitement de chaque alerte. Ce dispositif répond aux exigences des articles 6 et 17 de la loi Sapin 2, ainsi qu'à la loi sur le devoir de vigilance. Il est complété par des procédures Groupe, applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2022, sur le traitement des alertes et la conduite des enquêtes internes. Ces procédures permettent de définir une gouvernance claire concernant le suivi des alertes, et prévoient la désignation de « référents enquête », formés à la conduite d'enquêtes internes ;
- **formations** : le Groupe a mis en place un plan de formation spécifique sur les sujets de corruption et de trafic d'influence. Ce plan de formation comporte un socle commun destiné à l'ensemble des collaborateurs du Groupe dispensé sous forme de e-learning, de webinar et d'atelier en présentiel. Ce socle commun est complété par des formations spécifiques destinées aux populations particulièrement exposées. À fin 2022, 83,2 % 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** : le Groupe s'est doté d'une procédure d'évaluation des tiers tant sur les aspects anti-corruption et trafic d'influence que sur les aspects liés à son devoir de vigilance. Cette procédure précise l'évaluation de l'entité ou du partenaire à mener en amont, sur la base de recherches et de collecte de documentation ainsi que la conduite à tenir en cas de risque. Dans le cadre des fusions et acquisitions, un audit conformité et réputationnel est également systématiquement réalisé ;
- **évaluation du dispositif** : la Direction de la conformité établit un plan de contrôle du dispositif qui précise les directions en charge du contrôle et les points de contrôle déterminés. La Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe est en charge du contrôle de niveau 3 et intègre les sujets relatifs à la corruption ou à la fraude dans son plan d'audit.

### 3.5.7 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'éviter 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
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>92,1</b>	<b>- 43,0</b>	<b>- 4,6</b>	<b>29,0</b>	<b>- 10,7</b>	<b>- 1,1</b>	<b>- 3,8</b>	<b>57,9</b>
Taux théorique	25,00 %	30,44 %	25,00 %	27,90 %	25,00 %	25,00 %	19,00 %	22,81 %
Impôt théorique	- 23,0	13,1	1,2	- 8,1	2,7	0,3	0,7	- 13,2
Impôt effectif	- 19,2	8,1	- 2,0	- 6,6	4,1	- 1,9	5,3	- 12,2
Différence IS effectif – IS théorique	3,9	- 5,0	- 3,2	1,5	1,5	- 2,1	4,6	1,1
<b>Taux effectif d'impôt (TEI)</b>	<b>20,8 %</b>	<b>18,8 %</b>	<b>- 44,3 %</b>	<b>22,9 %</b>	<b>38,7 %</b>	<b>- 173,0 %</b>	<b>140,1 %</b>	<b>20,99 %</b>
Cash out	-78,4	-1,5	0,0	-5,2	0,0	-2,1	-0,1	-87,4

L'écart entre la charge d'impôt et le cash out s'explique principalement par :

- la comptabilisation d'impôts différés sur tous les éléments fiscaux à l'origine de différences temporaires ;
- le décalage légal existant entre la comptabilisation de la charge d'impôt et son paiement définitif avec un solde d'IS 2021 et, par suite, des acomptes 2022 particulièrement significatifs sur la France du fait d'opérations exceptionnelles.



## 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

#### ENGAGEMENT 14

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

#### ENGAGEMENT 15

100 % des nouveaux bâtiments <sup>(1)</sup> certifiés HQE ou équivalent à partir de 2020

#### RÉSULTATS 2022

- 25 %  
(KgeqCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>) vs. 2019

- 6,1 % t./lit  
de déchets résiduels vs. 2019

100 %  
de nouveaux bâtiments certifiés  
vs. 95 % en 2021

<sup>(1)</sup> Sont comptabilisés les nouveaux projets immobiliers intégrés au portefeuille suite au premier Comité d'investissement, qui sont certifiables HQE ou équivalent.

#### RAPPEL DU MANIFESTE ESG KORIAN – RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Nous exploitons plus de 1 200 établissements en Europe, sur un maillage territorial très dense en milieux ruraux ou urbains. Aussi, il est essentiel que nous **maîtrisions 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 trois principaux objectifs :

- réduire de 40 % en intensité l'empreinte carbone liée aux consommations énergétiques du parc immobilier du Groupe à l'horizon 2030 ;
- réduire de 5 % les déchets résiduels d'ici à 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*).

## 3.6 Réduire notre empreinte environnementale

### 3.6.1 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 2022, 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 complétant l'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 Korian a identifié parmi ses différentes activités (cf. chapitre 1.1 du 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 ;
- 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 (Age&Vie)	Éligible	Éligible	Éligible
	7.7. Acquisition et propriété de bâtiments	Solutions résidentielles (résidences services & colocations entre seniors)	Éligible (loyer uniquement)	Éligible	Éligible
2- Adaptation au changement climatique	12.1 Hébergement médico-social et social	Maisons de retraite médicalisées	Non éligible	Éligible	Éligible
		Cliniques de soins de suite et réadaptation et cliniques de santé mentale (hors solutions ambulatoires)	Non éligible	Éligible	Éligible

Les activités de maisons de retraite médicalisées du Groupe s'inscrivent dans l'objectif 2, adaptation au changement climatique, section 12.1 « Hébergement médico-social et social ». Du fait de la similitude des prestations (hébergement prolongé et soins médicalisés) des cliniques de soins

médicaux et de réadaptation et des cliniques de santé mentale (à l'exclusion des solutions ambulatoires), ces dernières sont considérées comme se rapportant également à la section 12.1.

## Méthodologie et calcul

### a) Part du chiffre d'affaires associée à des activités économiques de 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 2022 (cf. chapitre 6, section 6.1 du présent document).

En application du Règlement délégué 2021/4987 publié par la Commission européenne du 6 juillet 2021 (Annexe I 1.1.1), le chiffre d'affaires des activités de maisons de retraite médicalisées et établissements de santé répondant à l'objectif 2 adaptation au changement climatique, a été exclu du fait du caractère non habilitant de l'activité.

Seul le chiffre d'affaires correspondant aux loyers perçus sur les solutions résidentielles (activité 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments) et aux ventes d'appartement en location meublée non professionnelle (activité 7.1. Construction de bâtiments neufs) est considéré comme éligible.

Il en ressort un pourcentage de chiffre d'affaires éligible du Groupe de **1 %** au titre de l'exercice 2022. Ce pourcentage découle directement de la classification des activités du Groupe telle qu'établie par les textes actuels qui ne considèrent pas l'activité d'hébergement médico-social comme habilitante dans l'activité adaptation alors qu'il s'agit de la principale activité du Groupe 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.

Compte tenu du montant non significatif de chiffre d'affaires éligible lié aux activités 7.1. Constructions de bâtiments neufs et 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments, le Groupe n'a pas réalisé d'analyse d'alignement concernant le chiffre d'affaires généré par ces activités.

Le détail de l'éligibilité et de l'alignement du chiffre d'affaires est présenté ci-dessous :

Critères de contribution substantielle									
Activités économiques	Code(s)	Chiffre d'affaires absolu	Part du chiffre d'affaires	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes
		M€	%	%	%	%	%	%	%
<b>A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE</b>									
<b>A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)</b>									
Construction de bâtiments neufs	7.1	-	-						
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	-	-						
<b>Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie) (A.1)</b>		<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.2. Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)</b>									
Construction de bâtiments neufs	7.1	1	0 %						
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	53	1 %						
<b>Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)</b>		<b>54</b>	<b>1 %</b>						
<b>Chiffre d'affaires total des activités éligibles à la taxinomie (A.1 + A.2) (A)</b>		<b>54</b>	<b>1 %</b>						
<b>B. Activités non éligibles à la taxinomie</b>									
<b>Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxinomie (B)</b>		<b>4 480</b>	<b>99 %</b>						
<b>TOTAL (A + B)</b>		<b>4 534</b>	<b>100 %</b>						

Critère d'absence de préjudice important

Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxinomie année N	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxinomie année N-1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	%	%	H	T
							0 %			
							0 %			



**b) Part des dépenses d'investissement (CapEx) associée à des activités économiques de 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.

La segmentation par activité des CapEx a été réalisée sur la base des droits d'utilisation répartis par entité et du reporting

des dépenses d'investissement du Groupe puis réconcilié aux états financiers consolidés au 31 décembre 2022 (voir chapitre 6, note 5 Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles). Les dépenses d'investissement de faible montant (montants inférieurs à 1 M€) ou ne pouvant être allouées à une seule activité (par exemple CapEx des sièges, CapEx IT, CapEx de maintenance non détaillés) ainsi que les augmentations de droits d'utilisation ont été exclues.

La part des capex éligibles et alignés au 31 décembre 2022 s'élève respectivement à 29 % et 12 %, dont le détail est présenté dans le tableau ci-dessous.

## Critères de contribution substantielle

Activités économiques	Code(s)	CapEx	Part des	Atténuation du	Adaptation au	Ressources	Économie	Biodiversité et	
		absolues	CapEx	changement	changement	aquatiques et	circulaire	Pollution	écosystèmes
		M€	%	%	%	%	%	%	%
<b>A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE</b>									
<b>A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)</b>									
Construction de bâtiments neufs	7.1	-	-	100 %	0 %				
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	87	7 %	100 %	0 %				
Hébergement médico-social et social	12.1	53	4 %	0 %	100 %				
<b>CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie) (A.1)</b>		<b>140</b>	<b>12 %</b>	<b>62 %</b>	<b>38 %</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.2. Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)</b>									
Construction de bâtiments neufs	7.1	-	-						
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	-	-						
Hébergement médico-social et social	12.1	207	17 %						
<b>CapEx des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)</b>		<b>207</b>	<b>17 %</b>						
<b>CapEx total des activités éligibles à la taxinomie (A.1 + A.2) (A)</b>		<b>347</b>	<b>29 %</b>						
<b>B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE</b>									
<b>CapEx des activités non éligibles à la taxinomie (B)</b>		<b>836</b>	<b>71 %</b>						
<b>TOTAL (A + B)</b>		<b>1 183</b>	<b>100 %</b>						

**RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE, SOCIÉTALE ET DE GOUVERNANCE**  
Réduire notre empreinte environnementale

**Critère d'absence de préjudice important**

Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Part des CapEx alignée sur la taxinomie, année N	Part des CapEx alignée sur la taxinomie, année N-1	Catégorie (activité habitante)	Catégorie (activité transitoire)
OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	%	%	H	T
								-		
	OUI					OUI	7 %			
	OUI			OUI		OUI	4 %			
							12 %			
								12 %		



**ACTIVITÉ 7.1. CONSTRUCTIONS DE BÂTIMENTS NEUFS**

Compte tenu de l'absence de CapEx liées à l'activité 7.1. Constructions de bâtiments neufs, le Groupe s'est concentré sur l'activité 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments.

**ACTIVITÉ 7.7. ACQUISITION ET PROPRIÉTÉ DE BÂTIMENTS**

Comme résumé dans le tableau d'analyse précédent, tous les CapEx du Groupe au titre de l'activité 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments sont considérées comme éligibles.

Afin d'analyser l'alignement de l'activité 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments au titre de l'objectif atténuation du changement climatique, le Groupe s'est concentré sur les investissements relatifs à Âges & Vie (qui est son offre d'habitats alternatifs en France) et a appliqué les critères de contribution substantielle et les DNSH prescrits par l'Annexe 1 au règlement.

**Critère de contribution substantielle**

Pour les bâtiments dont le permis de construire est postérieur au 31 décembre 2020, l'analyse a été réalisée sur la base des seuils « NZEB moins 10 % », soit « RT 2012 moins 10 % » pour les immeubles dont le permis de construire a été déposé sous la Réglementation thermique 2012 ou « RE 2020 » pour les immeubles dont le permis de construire a été déposé sous la Réglementation Environnementale 2020.

Pour les bâtiments dont le permis de construire est antérieur au 31 décembre 2020, l'analyse s'est basée sur les certificats de performance énergétique (DPE) et les seuils de consommation en énergie primaire du top 15 % établi, en France, par l'Observatoire de l'immobilier durable (OID).

**DNSH**

Le Groupe étant implanté en Europe, Korian a considéré comme matériel les risques climatiques liés aux vagues de chaleur, la sécheresse, la dégradation des sols, les fortes intempéries et l'érosion du littoral pour ses centres proches de la mer.

Pour réaliser les analyses de risques physiques climatiques, Korian s'est basé sur les projections pessimistes du GIEC sur la durée de vie de ses bâtiments (scénario 8.5). Ces analyses ont été réalisées sur l'ensemble des sites Âges & Vie en cours de construction en 2022.

Lorsqu'un bâtiment était particulièrement exposé à un risque compte tenu de sa position géographique, un plan identifiant les actions permettant l'adaptation de l'actif au risque climatique en question ainsi que les actions à mettre en œuvre a été décidé.



**ACTIVITÉ 12.1. HÉBERGEMENT MÉDICO-SOCIAL ET SOCIAL**

Concernant l'activité 12.1. Hébergement médico-social et social, s'agissant d'une activité d'adaptation au sens de la taxinomie, une analyse des risques physiques climatiques (comme décrite au paragraphe précédent) et la mise en œuvre et la définition d'un plan d'adaptation sont requises afin de considérer les CapEx comme éligibles. De telles analyses ont été réalisées au cours de l'exercice 2022 pour une sélection d'actifs en France et en Europe afin d'évaluer si leurs CapEx liés aux nouvelles constructions d'établissements, rachats d'immeubles et croissance externe étaient éligibles. Aucune extrapolation n'a été réalisée pour les actifs n'ayant pas fait l'objet d'analyse des risques physiques climatiques qui ont par conséquent été considérés non éligibles.

Concernant le DNSH Pollution relatif à l'activité 12.1, le Groupe a validé pour chaque pays où il est présent, l'existence d'un plan de gestion des déchets, traitant ceux toxiques et pharmaceutiques, tout en favorisant le recyclage et la réutilisation des autres types de déchets.

En application des précisions fournies par la Commission européenne le 19 décembre 2022, Korian a retenu comme alignés au sens de l'activité 12.1 :

- uniquement les CapEx d'adaptation au changement climatique pour les bâtiments déjà existants ;

- pour les bâtiments en construction, l'ensemble des CapEx liés au bâtiment sont pris en compte considérant que les mesures d'adaptation sont incluses dans les différentes caractéristiques du bâtiment (par exemple, les matériaux utilisés, la profondeur des fondations, etc.) et qu'il n'est pas possible de les identifier séparément. En plus des analyses de risques physiques climatiques menées dans le cadre de l'éligibilité, les nouvelles normes en vigueur dans les pays de ces nouvelles constructions favorisent l'adaptation au changement climatique du bâtiment dans son ensemble.

**c) Part des dépenses d'exploitation (OpEx) associée à des activités éligibles à la Taxinomie européenne**

L'assiette des dépenses d'exploitation du groupe Korian répondant à la définition de la Taxinomie représentant 3,0 % des dépenses d'exploitation consolidées totales sur l'exercice 2022, soit 104 M€ pour un total de dépenses d'exploitation de 3 531 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.

## Critères de contribution substantielle

Activités économiques	Code(s)	OpEx absolues	Part des OpEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes
				%	%	%	%	%	%
<b>A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE</b>									
<b>A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)</b>									
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie) (A.1)		0	0 %						
<b>A.2. Activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)</b>									
OpEx des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)									
OpEx total des activités éligibles à la taxinomie (A.1 + A.2) (A)									
<b>B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE</b>									
OpEx des activités non éligibles à la taxinomie (B)									
<b>TOTAL (A + B)</b>		<b>104</b>	<b>100 %</b>						

Critère d'absence de préjudice important

Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Part des OpEx alignée sur la taxinomie, année N	Part des OpEx alignée sur la taxinomie, année N-1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	OUI/NON	%	%	H	T
							0 %			
							0 %			



**Garanties minimales**

Korian s'est assuré du respect des garanties minimales. Le Groupe est notamment soumis et respecte les obligations des lois Sapin 2 et de Devoir de vigilance (voir chapitre 3, section 3.7). L'ensemble des processus du Groupe en lien avec les sujets des droits humains, droit du travail, éthique des affaires (voir chapitre 3, section 3.5.6), de corruption ou encore de fiscalité (voir chapitre 3, section 3.5.7) sont en

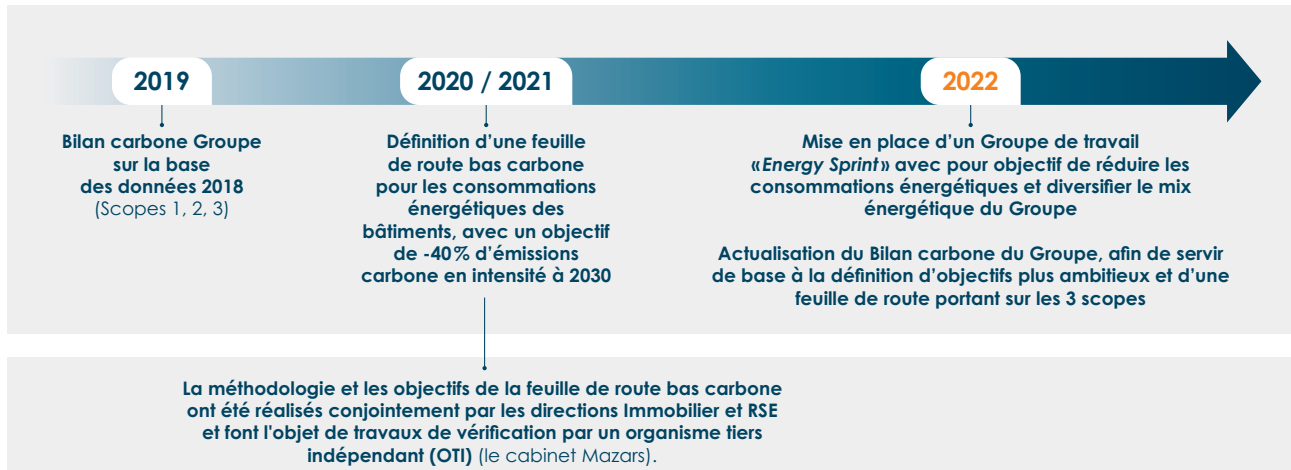
place et permettent de garantir les exigences du règlement taxinomie. Korian s'assure aussi de la qualité de ses fournisseurs au travers d'audit de ceux-ci afin de vérifier la correcte application de sa Charte des achats responsables et de sa Charte Éthique (voir chapitre 3, section 3.5.2).

De plus, Korian n'a fait l'objet d'aucune condamnation judiciaire matérielle en rapport avec les différentes dimensions des garanties minimales.

### 3.6.2 S'ENGAGER DANS UNE TRAJECTOIRE BAS CARBONE

Korian est engagé sur une feuille de route bas carbone, visant à limiter l'empreinte environnementale de ses activités en améliorant notamment la performance énergétique de ses bâtiments, et en adaptant ses opérations au contexte d'urgence climatique actuel.

#### CHRONOLOGIE DES INITIATIVES ET ACTIONS RÉALISÉES ET ENGAGÉES AU 31 DÉCEMBRE 2022



#### 3.6.2.1 Gouvernance

Les sujets environnementaux sont revus et suivis au niveau du Conseil d'administration par le Comité éthique, qualité et RSE, qui s'est réuni cinq fois en 2022.

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.

Tout au long de l'année 2022, les sujets environnementaux ont été portés au sein du Comité de Direction Générale par la Direction des Ressources Humaines et de la RSE Groupe. En préparation du passage à société à mission en Juin 2023, une nouvelle direction de la Marque et de l'Engagement a été créée, à laquelle la Direction RSE sera désormais rattachée. La direction RSE est en charge de la mise en place de la stratégie environnementale du Groupe, conjointement à la Direction immobilier Groupe pour les sujets concernant le parc immobilier.

La stratégie environnementale est présentée et suivie 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 s'est réuni tous les trimestres en 2022, 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.

En 2022, un Groupe de travail dédié à la gestion de l'énergie – dit «*Energy Sprint*» – réunissant l'ensemble des pays d'implantation et leurs experts métiers, a été créé. Son objectif est de :

- définir et piloter une stratégie pour améliorer l'efficacité énergétique ;
- réduire les consommations énergétiques ;
- diversifier le mix énergétique du Groupe pour accroître la part d'énergies locales, vertes et renouvelables.

Les axes de travail déployés sont les suivants :

- sensibiliser les équipes à une utilisation plus économe et plus efficace de l'énergie ;
- identifier, chiffrer et planifier le déploiement de leviers techniques visant à améliorer l'efficacité énergétique, réduire les consommations énergétiques des établissements et mesurer les consommations ;
- sécuriser et diversifier les approvisionnements en énergie avec notamment comme objectif d'accroître significativement le recours aux énergies locales, vertes et renouvelables.

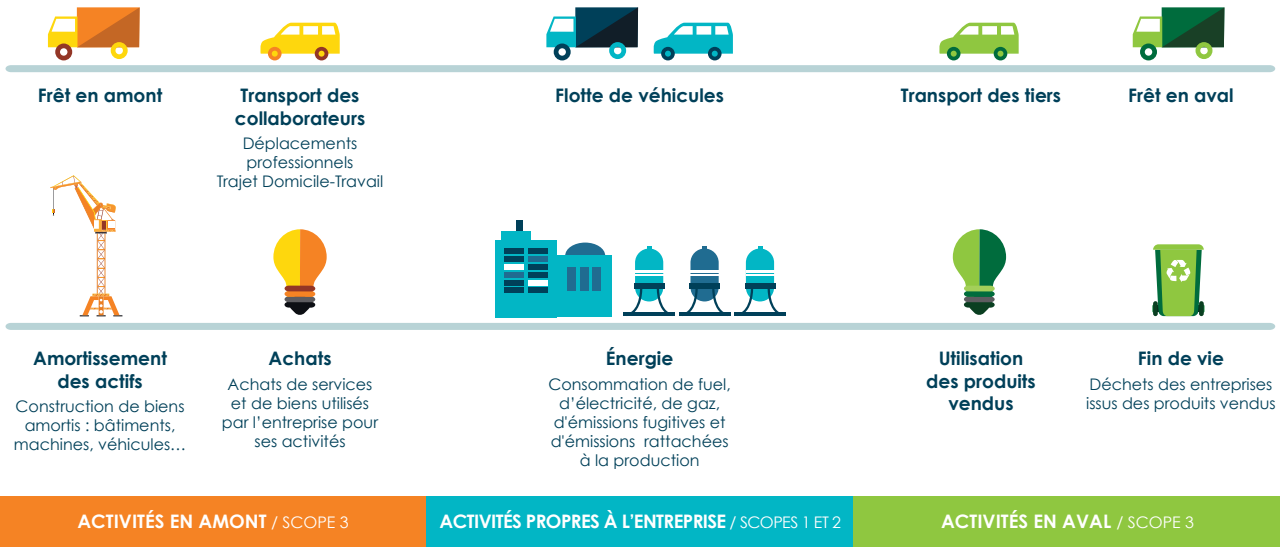
### 3.6.2.2 L'identification des enjeux environnementaux prioritaires de Korian

Korian a actualisé son Bilan Carbone en 2022, avec un cabinet indépendant, en affinant la méthodologie et la granularité des données sources utilisées, par rapport à l'exercice précédent

mené en 2019, afin d'avoir une image robuste et exhaustive de l'empreinte carbone du Groupe sur ses émissions directes et indirectes (Scopes 1, 2 et 3, selon le GHG Protocol) <sup>(1)</sup>.

#### Périmètre du Bilan carbone

##### PRINCIPALES SOURCES D'ÉMISSIONS DANS UN BILAN CARBONE

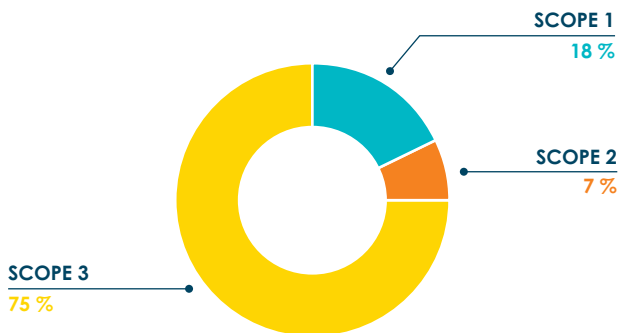


#### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> (SUR LA BASE DES DONNÉES 2021)

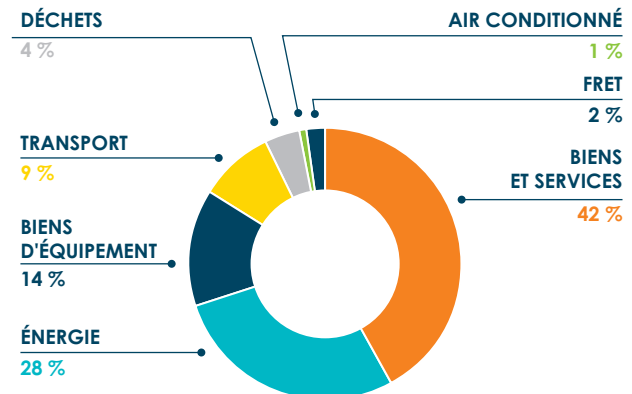
Près de 600 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> ont été émises en 2021 et se répartissent ainsi, conformément à la méthodologie du GHG Protocol :

Scope selon le GHG Protocol	TeqCO <sub>2</sub>
Scope 1	107 381
Scope 2	42 092
Scope 3	448 576
<b>TOTAL</b>	<b>598 049</b>

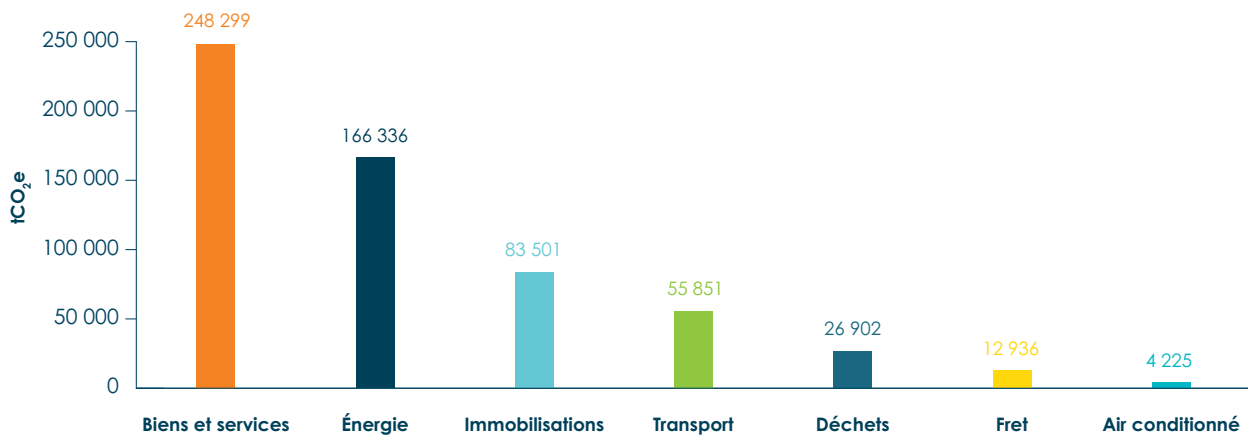
#### RÉPARTITION PAR SCOPE



#### RÉPARTITION PAR SOURCE D'ÉMISSION



(1) Selon le GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol) : - scope 1 : « émissions directes, provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entité qui reporte » ;  
- scope 2 : « émissions indirectes liées à la consommation de l'électricité, de la chaleur ou de la vapeur nécessaires à la fabrication du produit ou au fonctionnement de l'entité qui reporte » ;  
- scope 3 : « autres émissions indirectes, liées à la chaîne d'approvisionnement (amont ou aval) et à l'utilisation des produits et services ».

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>

### 3.6.3 RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DU PARC IMMOBILIER DU GROUPE – SCOPES 1 & 2 DU BILAN CARBONE

Une première feuille de route spécifique pour l'énergie des bâtiments a été élaborée en 2020, avec un objectif de réduction de 40 % des émissions carbone en ratio d'intensité par rapport à 2019, avec un point de départ de 41 kgeqCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>.

Une étude a été réalisée sur les leviers d'action opérationnels et sur leur impact en termes de réduction des consommations énergétiques et d'émissions de gaz à effet de serre. 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.

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 car les investissements nécessaires à l'amélioration de la performance énergétique du parc existant sont réalisés en début de période, et produiront leurs effets dans un deuxième temps.

Dans un contexte de crise de l'approvisionnement énergétique et d'inflation, le Groupe s'est fixé deux nouveaux objectifs.

Korian s'engage d'ici à 2026 :

- à réduire sa consommation énergétique totale de 30%, sur la base des volumes de consommation 2021, en adaptant ses pratiques, ses équipements et ses bâtiments ;
- à réduire la part des énergies fossiles ainsi que des énergies produites majoritairement à partir d'énergies fossiles à moins de 50% dans son mix énergétique.

#### Les leviers d'action identifiés pour les bâtiments existants

##### Les travaux d'amélioration énergétique

Dans le cadre de la trajectoire énergie et bas carbone, la définition des plans d'investissements pluriannuels (CapEx), intègre un objectif de réduction des consommations énergétiques qui va au-delà des objectifs réglementaires en vigueur, en planifiant l'installation d'équipements, ou la planification d'opérations de maintenance sur les équipements existants. Les solutions techniques les plus efficaces, telles que les pompes à chaleur, l'installation de chaudières à haut rendement, ou le raccordement à un réseau de chaleur urbain, ont été identifiées et étudiées pour pouvoir être mises en œuvre et priorisées.

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 l'atteinte de la trajectoire globale, quels que soient les modes de travaux réalisés.

**FRANCE**

197 bâtiments ont fait l'objet d'investissements ciblés, visant à réduire leurs consommations d'énergie, dont 150 ont pu être valorisés au travers du dispositif des Certificats d'économies d'énergie (CEE).

**ALLEMAGNE**

Une automatisation du pilotage et du suivi des consommations énergétiques des établissements a été mis en place courant 2022. Une charte des bonnes pratiques en matière de gestion énergétique a également été partagée aux responsables de maintenance.

**BELGIQUE ET ESPAGNE**

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.

**L'évolution du mix énergétique pour favoriser les énergies décarbonées et l'autoconsommation**

Le Groupe diversifie son mix énergétique, en diminuant d'une part le recours à des énergies carbonées telles que le gaz, le

propane ou le fioul et développant d'autre part l'achat ou l'auto-consommation d'énergies renouvelables, par exemple à travers la mise en place de panneaux photovoltaïques. Un nouvel objectif de 50 % d'énergies renouvelables dans le mix énergétique du Groupe a été fixé pour 2026.

**FRANCE**

Un calendrier a été défini pour remplacer progressivement l'ensemble des chaudières fioul encore présentes sur le parc immobilier par des sources d'énergie moins carbonées.

Une étude sur le potentiel photovoltaïque du parc immobilier est prévue pour 2023.

**BELGIQUE**

63 établissements, soit plus de 50% du parc, sont équipés de panneaux photovoltaïques à fin 2022.

**ITALIE**

38 établissements italiens ont eu recours à des contrats d'énergie verte en 2022.



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

En 2021, une plateforme centralisée de consolidation des consommations d'énergie a été déployée. Cet 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 m<sup>2</sup> ou par typologie d'activité, ainsi que les émissions carbone associées.

**La sensibilisation des équipes aux usages**

En 2022, une campagne européenne a été déployée dans les établissements afin de sensibiliser les collaborateurs aux écogestes liés à l'énergie. Les gestionnaires de parc et les agents de maintenance sont également spécifiquement formés à la détection des surconsommations.

**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**

39 fiches ont été communiquées à l'ensemble du groupe afin de sensibiliser les responsables de maintenance sur les bonnes pratiques à adopter en matière de gestion énergétique du bâtiment.

**BELGIQUE**

Via l'application *Korian Connect*, les collaborateurs belges reçoivent régulièrement des messages clés pour les sensibiliser aux enjeux environnementaux.

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

## Les leviers d'action sur les nouveaux bâtiments

La construction des bâtiments pèse sur l'empreinte carbone du Groupe. En complément des leviers d'actions identifiés pour les bâtiments existants, actuellement exploités par 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.

Ainsi, à la fin de 2022, 100 % du portefeuille de nouveaux projets du Groupe est constitué de projets qui seront certifiables.

En 2022, 73 % des établissements ouverts par le Groupe étaient labellisés, soit 49 établissements.

### FRANCE

Les cliniques Joncs Marins et Montvert ouvertes courant 2022 ont obtenu le plus haut niveau de certification HQE.

Les maisons de retraite médicalisées La Lilardière et Aubier de Cybele ont obtenu la certification HQE niveau « Excellent ».

Deux résidences services Les Essentielles ont également été ouvertes et certifiées HQE courant 2022.

L'ensemble des établissements Âge & Vie (habitats partagés) ouverts en 2022 – soit 43 maisons – ont obtenu la certification NF HABITAT HQE.

### ITALIE

La maison de retraite médicalisée de BERGAZZO – San Giulio, ouverte en 2021, a été certifiée LEED GOLD.

### PAYS-BAS

Trois établissements ouverts en 2021 et un établissement ouvert en 2022 ont obtenu le label GPR – GEBOUW.

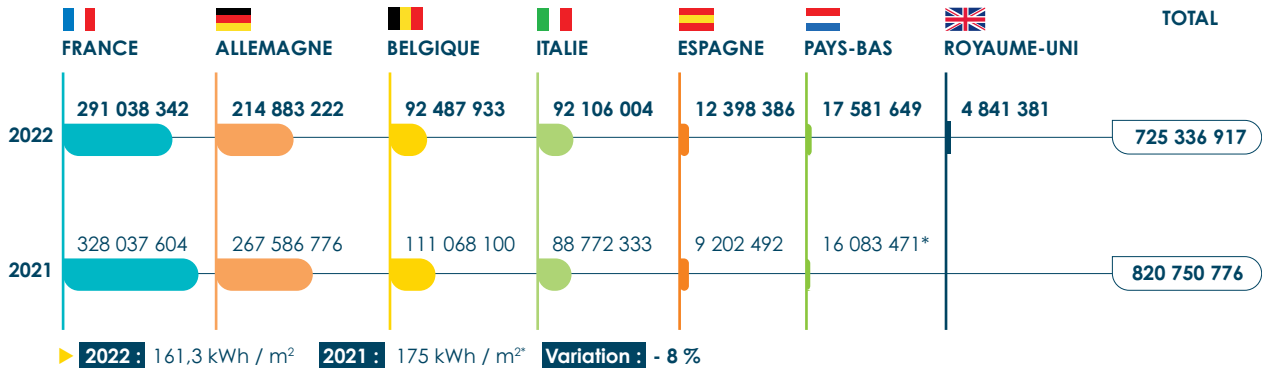




## Résultats 2022

En 2022 le périmètre de reporting des consommations énergétiques intègre 951 sites pour un total de 4 497 260 m<sup>2</sup> dans 7 pays (France, Allemagne, Italie, Belgique, Espagne, Pays-Bas et Royaume-Uni).

### CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE 2022



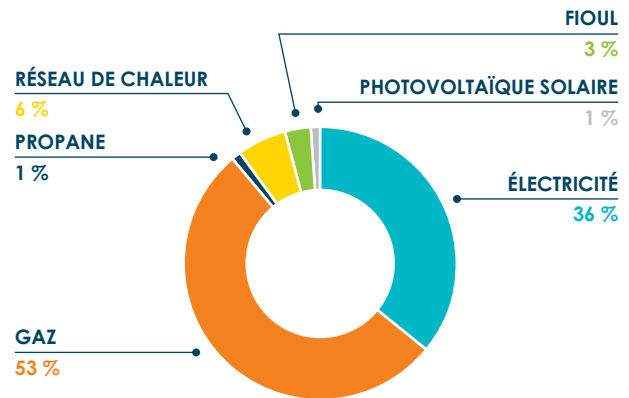
Sont intégrés au périmètre, les établissements avec 12 mois de consommation

\*La donnée 2021 a été corrigée à la suite d'une erreur de reporting sur la donnée néerlandaise

La réduction constatée entre les consommations énergétiques par m<sup>2</sup> entre 2022 et 2021 s'explique par :

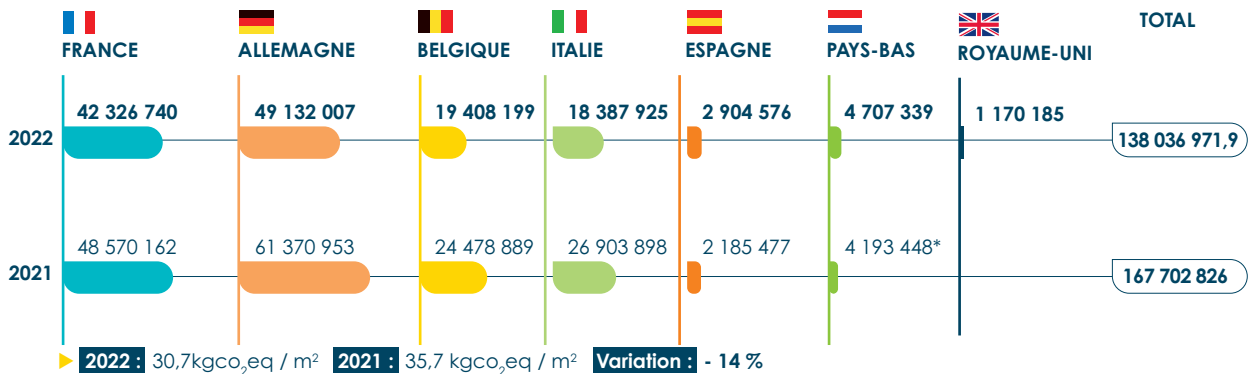
- un patrimoine moins énergivore grâce à l'accélération de la rénovation du parc immobilier, entamée en 2016 et à des bâtiments neufs certifiés visant une très bonne performance thermique ;
- le facteur comportemental, avec une sensibilisation des équipes aux gestes permettant d'éviter les surconsommations, dans un contexte de crise énergétique et environnementale ;
- la maîtrise des consommations liées aux mesures qui avaient été appliquées durant la pandémie de Covid-19 sur le fonctionnement des installations de ventilation ;
- un effet climatique, avec un hiver moins rigoureux.

### MIX ÉNERGÉTIQUE GROUPE



Les émissions carbone associées aux consommations d'énergie du Groupe sont les suivantes :

### ÉMISSIONS CARBONE LIÉES AUX CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE



Sont intégrés au périmètre, les établissements avec 12 mois de consommation

\*La donnée 2021 a été corrigée à la suite d'une erreur de reporting sur la donnée néerlandaise



# 3

## RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE, SOCIÉTALE ET DE GOUVERNANCE

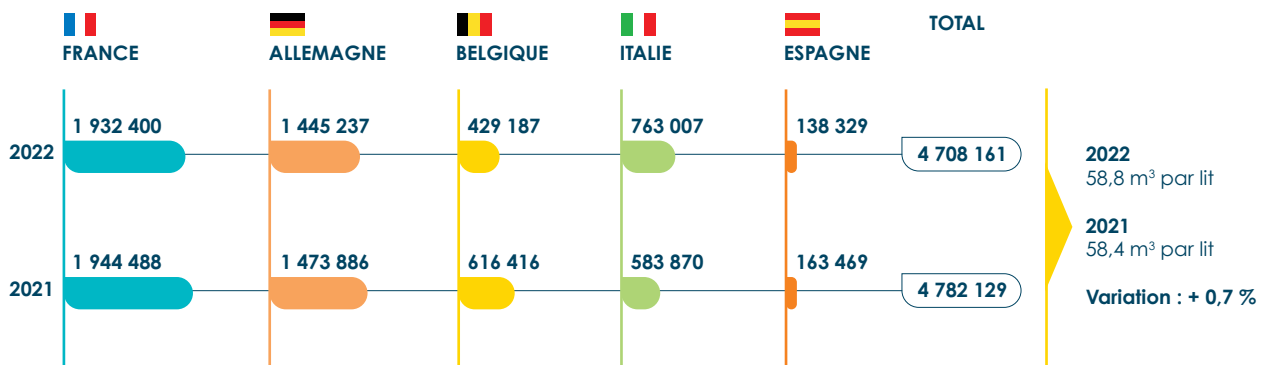
Réduire notre empreinte environnementale

La réduction constatée entre les émissions de CO<sub>2</sub> par m<sup>2</sup> entre 2021 et 2022 s'explique par :

- la stratégie Groupe visant à favoriser les énergies moins carbonées : avec par exemple l'équipement de panneaux photovoltaïques destinés à de l'autoconsommation sur les établissements en Belgique où encore la mise en place, début 2022, de contrats d'achat d'énergie verte dans plus de 30 établissements en Italie ;
- une meilleure performance énergétique des bâtiments par rapport à 2021 ;
- l'actualisation des facteurs d'émission en 2022.

Le Groupe suit également les consommations d'eau de ses sites :

### LES CONSOMMATIONS D'EAU



En 2023, le Groupe analysera les usages de l'eau liés à son activité, afin de définir une feuille de route, et de se fixer des objectifs portant notamment sur la réduction des consommations et sur la réutilisation des eaux grises.

#### 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 <sup>(1)</sup>, 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 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.

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.



### 3.6.4 RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE ISSUE DE SA CHAÎNE DE VALEUR – SCOPE 3 DU BILAN CARBONE

#### 3.6.4.1 La décarbonation des achats

Représentant 42 % du bilan carbone de Korian, les achats sont un enjeu prioritaire pour améliorer l'impact environnemental des activités du Groupe.

La Charte des 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.

En 2021 et 2022, le Groupe a réalisé 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 associées.

La Charte des 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.

Courant 2023, une feuille de route de réduction des émissions carbone incluant les catégories du scope 3, dont font partie les achats, sera élaborée.

#### 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 CO<sub>2</sub> 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 les points suivants :

- privilégier les protéines végétales par rapport 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. À fin 2022, l'empreinte carbone alimentaire de La France avait baissé de 7,8 % par rapport à 2020.

##### FRANCE

Tous les poissons servis sur les établissements sont issus de la pêche durable (écolabel). Les menus sont définis pour cinq semaines et renouvelés chaque saison afin de respecter les cycles des produits.

##### ITALIE

Un jour végétarien a été mis en place au sein des établissements.

3

#### 3.6.4.3 Le transport des salariés

Le transport des salariés, comprenant les trajets domicile – travail et les déplacements professionnels, représente 9 % des émissions de CO<sub>2</sub> 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.

Les politiques voiture sont progressivement renouvelées, pour référencer des modèles de véhicule moins émissifs.

Outre la promotion du télétravail quand cela est possible, dans certains pays, une participation financière aux abonnements aux transports publics et une indemnité kilométrique vélo ont été mises en place.

#### 3.6.4.4 La stratégie de réduction et de recyclage des déchets

L'empreinte environnementale du Groupe est également composée des déchets, qui représentaient en 2021 4 % des émissions de gaz à effet de serre du Groupe. Le transport, le traitement et la transformation des déchets ont des impacts sur les écosystèmes. Parvenir à les réutiliser en tant que ressources afin de limiter l'extraction de matières premières dans une économie circulaire, est un enjeu en termes de changement climatique, mais aussi de pollution. La stratégie environnementale du Groupe intègre donc l'amélioration de la gestion des déchets et de leur valorisation.

La stratégie Groupe de gestion des déchets consiste à optimiser le tri sélectif dans l'ensemble de ses établissements, à réduire les quantités de déchets résiduels (ordures ménagères), avec un objectif Groupe de diminution de 5 % des volumes de déchets résiduels par lit en 2023, par rapport à 2019, et à améliorer le recyclage des différents flux de déchets.

##### 3.6.4.4.1 L'optimisation du tri sélectif

Des campagnes de sensibilisation (affiches, procédures 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 plus de 200 établissements depuis 2020.

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.

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.

##### 3.6.4.4.2 La valorisation des déchets

Le Groupe travaille à améliorer la valorisation de ses déchets, en mettant notamment l'accent sur les biodéchets.

##### FRANCE

En 2021, un partenariat a été signé pour 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. En 2022, ce partenariat a permis de générer environ 150 MWh de gaz

renouvelable et 180 tonnes de fertilisant. Sur les établissements lyonnais et marseillais la collecte de biodéchets s'est élevée à 125 tonnes en 2022.

##### PAYS BAS

Une campagne de tri des biodéchets a débuté afin d'équiper l'ensemble des sites de conteneurs de tri des biodéchets dans le but de recycler ces matières organiques et de diminuer le tonnage de déchets résiduels.

##### RECYCLAGE DU MATÉRIEL INFORMATIQUE

Les ordinateurs usagés sont confiés à une organisation qui les déconditionne, les met en sécurité, les reformate et les recycle pour un usage par d'autres utilisateurs.

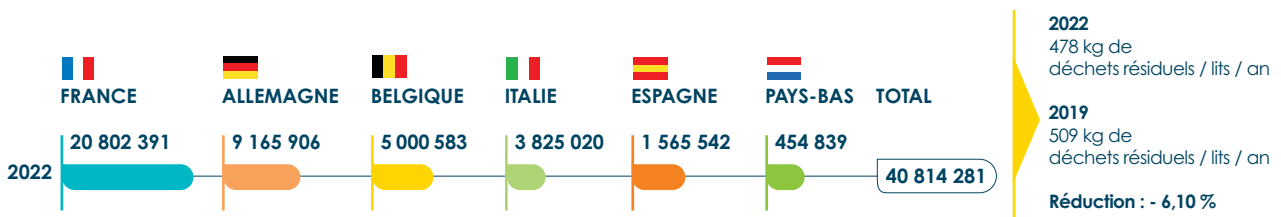
##### 3.6.4.4.3 Les résultats déchets

##### LES DÉCHETS RÉSIDUELS

Le Groupe a réalisé un diagnostic de ces volumes de déchets en 2019 et s'est fixé l'objectif de réduire ses déchets résiduels en volume par lits de 5 % pour 2023. Les déchets résiduels se définissent par la part restante de déchets après les collectes sélectives et qui ne peut pas être réutilisée ou recyclée. La baisse des volumes de déchets résiduels est

donc la mesure d'une amélioration du tri des déchets vers d'autres filières, permettant notamment leur valorisation, ainsi que de politiques visant à réduire les déchets à la source, telles que la réduction de l'usage unique lorsque cela est possible, ou encore des déchets qui peuvent être évités, comme le suremballage.

En 2022, le volume de déchets par lit (hors Royaume-Uni) était de 478 kg/lits, ce qui représente une baisse de 6,1 % par rapport à 2019.



### LES DÉCHETS DES ACTIVITÉS DE SOINS À RISQUES INFECTIEUX (DASRI)

Les Déchets d'activités de soins à risques infectieux (DASRI) sont une sous-catégorie des déchets médicaux. Les DASRI, tels que définis par le Groupe, sont des déchets qui présentent un risque infectieux parce qu'ils contiennent des micro-organismes viables ou leurs toxines, dont on sait (ou dont on a de bonnes raisons de penser) qu'ils peuvent provoquer des maladies chez l'homme ou chez d'autres organismes vivants en raison de leur nature, de leur quantité ou de leur métabolisme.

Les DASRI sont des déchets inhérents à l'activité de soin du Groupe. Conformément aux législations nationales, la gestion des DASRI est associée à des procédures internes spécifiques

au sein du Groupe. Elles visent à expliquer précisément la marche à suivre et les précautions d'usage pour permettre d'identifier, de stocker et d'éliminer les déchets médicaux dont les infectieux, tout en assurant la sécurité des personnes et la protection de l'environnement.

Selon les pays d'implantation du Groupe et leurs réglementations respectives, les DASRI peuvent être comptabilisés avec les déchets résiduels, être collectés par les médecins qui administrent les soins, ou être collectés par les officines, ce qui explique que les données quantitatives ne puissent pas être systématiquement collectées de manière distincte. Pour la France et l'Espagne en 2022, le poids total des DASRI collectés est de 221 628 kg, soit 7,3 kg/lit contre 362 385 kg en 2021, soit 11,6 kg/lit.

### 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 2022, un travail a été mené pour définir des indicateurs communs : indicateurs de sensibilité, d'impact, de potentiel d'accueil de biodiversité, de co-bénéfices et développer un outil de mesure qui puisse être utilisé lors du développement d'un nouveau projet.



## 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 raisonnables 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 (DEU).

### GOUVERNANCE

La mise en œuvre du Plan de de vigilance est pilotée par le Secrétariat Général en intégrant les fonctions clés. La définition du plan de vigilance et son déploiement font l'objet de présentations au Comité risques, éthique et conformité qui se réunit bimensuellement (voir section 1.5).

Le Secrétariat Général décide des priorités d'action et de l'évolution du plan en coordination étroite avec la Direction de la RSE Groupe ainsi qu'avec la Direction de l'audit au travers d'un questionnaire de contrôle incluant des points d'action relatif à la RSE et au devoir de vigilance. Les filiales du Groupe participent également activement au déploiement du plan au travers de leur responsable local en charge de la mise en œuvre des actions de mise en conformité au sein de son périmètre.

### MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION

Korian mène des actions concrètes de prévention des risques d'atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité et à l'environnement. Pour ce faire, Korian procède à une identification et un suivi permanent des risques de violations liés aux activités commerciales.

L'identification des risques consiste en :

- collecte et revue de la documentation existante relative à l'identification et à la prévention des risques au sein du Groupe ;
- élaboration d'une typologie des risques liés aux droits humains, libertés fondamentales, santé, sécurité et environnement sur la base de :
  - la précédente cartographie des risques,
  - l'analyse de l'existant,
  - de sources publiques, notamment concernant les fournisseurs,
  - de référentiels internationaux pertinents en matière de droits fondamentaux,
  - des référentiels internes en matière de droits fondamentaux ;
- entretiens menés avec les fonctions clés ;
- à partir des entretiens conduits et des risques établis, identification des « risques graves » en matière d'atteinte aux droits humains, à la santé et à la sécurité, et à l'environnement ;
- cotation des risques bruts ;
- cotation des risques nets ;
- élaboration de la cartographie des risques ;
- validation de la cartographie des risques.

L'ensemble de la cartographie des risques est révisé selon une périodicité annuelle. Elle peut être révisée, en outre, à tout moment en cas d'évènement affectant de manière majeure l'appréciation des risques.

## ÉVALUATION DES TIERS

Korian a décidé de se doter d'une politique d'évaluation des tiers. Cette politique d'évaluation des tiers vise à décliner les dispositifs mis en place au sein du Groupe pour évaluer le niveau de risque que représente un partenaire du Groupe, en matière de corruption et de devoir de vigilance, (i) avant d'engager une relation contractuelle ou commerciale avec celui-ci ainsi (ii) qu'au cours de la relation et de mettre en place, le cas échéant, des dispositifs de maîtrise des risques adéquats pour réduire les risques identifiés. Des vérifications de conformité doivent également être diligentées avant chaque opération de M&A (fusion, acquisition ou cession).

Korian entend par «partenaire» tous les fournisseurs, prestataires, consultants, courtiers, intermédiaires, cible, bénéficiaires d'actions de sponsoring ou de mécénat, etc. en résumé tout tiers au Groupe Korian dont les collaborateurs pourraient avoir à connaître dans le cadre de la mission de sélection, négociations et/ou de référencement ou encore dans le cadre d'acquisitions, qu'il soit dans l'Union Européenne ou en dehors.

L'évaluation des partenaires consiste en 3 étapes :

- étape 1 : connaître les signaux d'alerte pour pouvoir les détecter ;
- étape 2 : déterminer le niveau de risque attaché à la relation ;
- étape 3 : mettre en place des mesures proportionnées au niveau de risque identifié.

Le Secrétariat Général, la Direction des Achats et toute direction concernée travaillent de concert afin d'assurer et de contrôler ces évaluations et leur suivi tout au long de la relation commerciale.

## MÉCANISME D'ALERTE

Le Groupe a mis en place un dispositif d'alerte (*whistleblowing*) commun à toutes les entités du Groupe, permettant à chaque collaborateur mais également à tout candidat à un poste, à chaque co-contractant du Groupe, à chaque actionnaire, à chaque client du Groupe et ses proches de poser une question ou de déposer une alerte, dans sa langue d'origine. Il s'agit de signaler toute violation – présumée ou avérée – des principes énoncés dans la Charte Éthique, à toute autre politique interne du Groupe, un manquement à la réglementation en vigueur, un conflit d'intérêt, un acte de corruption, de trafic d'influence, une menace ou un préjudice pour l'intérêt général, une atteinte grave à l'environnement, une atteinte grave à la santé ou à la sécurité des personnes, une atteinte grave envers les droits humains et les libertés fondamentales.

Ce dispositif garantit l'anonymat de la personne à l'origine du signalement et la confidentialité dans le traitement de chaque alerte. Ce dispositif répond aux exigences des articles 6 et 17 de la loi Sapin 2, ainsi qu'à la loi sur le devoir de vigilance. Ce dispositif est complété par des procédures Groupe, applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2022, sur le traitement des alertes et la conduite des enquêtes internes. Ces procédures permettent de définir une gouvernance claire concernant le suivi des alertes, et prévoient la désignation de « référents enquête » formés à la conduite d'enquêtes internes.

Pour les salariés, le dispositif d'alerte professionnel regroupe les moyens d'alerte suivants :


- la voie hiérarchique ;
- les Ressources Humaines ;
- les directions de la conformité Groupe ou pays ;
- un outil de déclaration des incidents ;
- un dispositif d'alerte anonyme.

Ce dispositif est rappelé dans la Charte Éthique du Groupe, ainsi que dans le document « Nos Valeurs et engagements éthiques », signé par tout nouvel arrivant.

## LES MESURES DU DEVOIR DE VIGILANCE

Le tableau ci-dessous présente toutes les mesures requises par le devoir de vigilance au regard des activités du Groupe et de sa chaîne d'approvisionnement. Le mécanisme d'alerte (*whistleblowing*), qui est transverse à tous les risques, figure à la page précédente, dans la partie introductive du plan de vigilance.

Les dispositifs ci-après sont détaillés dans l'ensemble du document d'enregistrement universel. Des renvois sont associés aux politiques, procédures, moyens d'action afin de procurer le niveau d'information nécessaire.



Enjeux Devoir de Vigilance	Typologie de risques Devoir de Vigilance	Procédures d'évaluation et actions d'atténuation des risques mises en oeuvre
 <b>Enjeux Droits Humains &amp; Libertés Fondamentales</b>	<b>Maltraitance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politiques Éthique, Médicale et Qualité</li> <li>■ Programme <i>Positive Care</i> (cf. 3.2.1 du DEU) : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ gestion des troubles du comportement et atténuation de leur expression</li> <li>■ formation à la compréhension des pathologies de démence et à leur expression symptomatologique (troubles du comportement productifs)</li> <li>■ maîtrise des niveaux d'anxiété avec évaluation clinique standardisée (inventaire neuropsychiatrique utilisé par les équipes soignantes comme NPI-ES par exemple)</li> </ul> </li> <li>■ Management de la qualité ISO 9001 (cf. 3.2.3 du DEU)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ Publication et communication de recommandations de bonnes pratiques à l'ensemble des collaborateurs</li> <li>■ Formation Bien-être, Éthique et Soins pour Tous (BEST)</li> <li>■ Campagne de sensibilisation et de prévention à l'échelle européenne sur la bien-être (cf. 3.2.4.2 du DEU)</li> <li>■ Enquêtes K-Satisfaction pour évaluer le niveau de satisfaction des patients, résidents et des familles (cf. 3.2.3 du DEU)</li> <li>■ Charte Éthique comportant un volet sur le respect des droits humains</li> </ul>
	<b>Discrimination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politiques Qualité de vie au Travail (cf. 3.4.3 du DEU)</li> <li>■ Club des Femmes de Korian (<i>Korian Women's Club</i>) (cf. 3.3.2.4)</li> <li>■ Formations et campagnes de sensibilisations des <i>managers</i> et des équipes (cf. 3.3.2.4 du DEU)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ Lignes d'écoute accessibles 7j/7, 24H/24, anonyme et confidentielle pour les salariés basés en France et en Belgique (cf. 3.3.2.2 du DEU)</li> <li>■ Plan d'actions de performance 2023 comprenant un critère sur le taux de féminisation dans les comités de direction pays et au sein du <i>Top Management</i> (cf. 3.1.1 du DEU)</li> <li>■ Charte Éthique comportant un volet sur la non-discrimination</li> <li>■ <i>Human Rights Statement</i> de Korian publié en octobre 2022 comportant un volet sur la lutte contre la discrimination et la promotion de l'égalité des chances</li> <li>■ Korian est co-fondateur du collectif d'entreprises pour une économie inclusive</li> </ul> <p><b>Bonnes pratiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Korian Allemagne signataire de la charte de la diversité (cf. 3.3.2.4 du DEU)</li> <li>■ Signature par Korian France de la charte d'engagement de l'Autre Cercle en faveur de l'inclusion des personnes LGBT (cf. 3.3.2.4 du DEU)</li> <li>■ Mission handicap France œuvrant pour l'insertion professionnelle, le développement professionnel, et le maintien dans l'emploi (cf. 3.3.2.4 du DEU)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ Membre en France du collectif des entreprises pour une économie plus inclusive (cf. 3.3.4.2 et 3.5.5 du DEU)</li> <li>■ 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 (France)</li> <li>■ Service des assistantes sociales en France</li> <li>■ Label Diversité pour Korian région Bruxelles (cf. 3.3.2.4 du DEU)</li> </ul>



## Dispositif de contrôle et de suivi des mesures

Évaluation du dispositif de suivi des mesures –  
Indicateurs

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Standards Korian (Maisons de retraite et Établissements de santé) déployés</li> <li>■ Audits qualité (audits 360°) réalisés tous les deux ans (cf 3.2.3.1 du DEU)</li> <li>■ Audits annuels réalisés par la Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe (cf 3.2.3.1 du DEU)</li> <li>■ Dispositif d'alerte et de réclamation Groupe et Pays - Integrity Line &amp; autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Déploiement du <i>Positive Care</i> : 97 % du réseau (contre 80% en 2021)</li> <li>■ Audits Qualité 360° : 74 % des établissements certifiés A et B</li> <li>■ Part des établissements certifiés ISO 9001 : 68 % (contre 29% en 2021)</li> <li>■ Fréquence des événements indésirables graves : Ratio de 0,47 pour 10 000 journées de séjour</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dispositif d'alerte et de réclamation Groupe et Pays - Integrity Line &amp; autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taux de femmes au sein des effectifs : 82 % (contre 81 % en 2021)</li> <li>■ Taux de femmes dans le <i>Top Management</i> : 56 % (contre 47% en 2021)</li> </ul>  |

Enjeux Devoir de Vigilance	Typologie de risques Devoir de Vigilance	Procédures d'évaluation et actions d'atténuation des risques mises en oeuvre
 <p><b>Enjeux Droits Humains &amp; Libertés Fondamentales</b></p>	<p><b>Non-respect des 8 conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dialogue social à l'échelle européenne avec la mise en place d'un Comité d'entreprise de la société européenne qui a succédé le 17 novembre 2022 au Comité d'entreprise européen à la suite de la transformation de la Société en société européenne (cf. 3.3.2.5 du DEU)</li> <li>■ 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 (France)</li> <li>■ Charte Éthique comportant un volet sur le respect des droits de l'Homme et la dignité des personnes et l'engagement du collaborateur de respecter la Charte Éthique</li> <li>■ Jeu « Parlons Valeurs » permettant de faire vivre les valeurs du Groupe à travers des mises en situation concrète (cf. 3.2.2 du DEU)</li> <li>■ Human Rights Statement de Korian comportant un volet sur la sécurité des conditions de travail</li> <li>■ Charte des achats responsables comportant un volet sur le respects des droits humains et des conditions de travail</li> </ul>
	<p><b>Sorties à l'insu de l'établissement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programme <i>Positive Care</i> (cf. 3.2.1 du DEU) : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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</li> </ul> </li> <li>■ 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)</li> <li>■ Campagne de sensibilisation et de prévention sur la sécurité du patient</li> </ul>
 <p><b>Enjeux Santé &amp; sécurité des personnes</b></p>	<p><b>Gestion de crise : Epidémies, incendies, sinistres et évènements climatiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politique Éthique, Médicale et Qualité incluse dans les Standards Korian</li> <li>■ Sensibilisation et prévention à l'échelle européenne sur la prévention des risques infectieux</li> <li>■ Plan vigilance épidémie annuel</li> <li>■ Plan Vigi-Covid intégré aux audits 360° et au Standard Korian</li> <li>■ Dispositif de suivi et d'alerte dédié et procédures de gestion de crise (cf. 3.2.4.3 du DEU)</li> <li>■ Procédure de sectorisation avec isolement des cas groupés et équipes dédiées</li> <li>■ Mise en place d'un réseau hygiène national et transnational. Réseau de vigilance hebdomadaire avec état des lieux des pressions épidémiques en Europe</li> <li>■ Formation Hygiène Training du correspondant hygiène en établissements Objectif 100 %</li> <li>■ Constitution de stocks d'équipement de protection individuelle</li> <li>■ Auto-évaluation des établissements</li> <li>■ Dispositif de gestion de crise et de plan de continuité d'activité</li> <li>■ Plan canicule (protocoles et formations sur l'hydratation, la prévention et le traitement de la déshydratation)</li> </ul>
	<p><b>Erreurs médicamenteuses</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politiques Éthique, Médicale et Qualité</li> <li>■ 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</li> <li>■ Sensibilisation et prévention à l'échelle européenne sur le bon usage du médicament (cf. 3.2.4.2 du DEU)</li> <li>■ Management de la qualité</li> <li>■ 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)</li> <li>■ Publication et communication de recommandations de bonnes pratiques à l'ensemble des collaborateurs – Formation Bientraitance, Éthique et Soins pour Tous (BEST)</li> </ul>

Dispositif de contrôle et de suivi des mesures

Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Indicateurs


- 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)
- Dispositif d'alerte et de réclamation Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)
- Comité d'entreprise européen : 2 réunions plénières ordinaires et 2 réunions plénières extraordinaires, 4 réunions du bureau, 5 réunions des groupes de travail et 2 réunions plénières de formation
- Part des effectifs couverts par un dispositif de dialogue social : 100 % (hors Royaume-Uni)
- Déploiement de la charte éthique dans 100 % des sites du Groupe et remise systématique aux nouveaux collaborateurs

- 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
- Dispositif d'alerte Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)
- Audits qualité (audits de qualité à 360°) réalisés tous les deux ans (cf. 3.2.3.1 du DEU)
- Audits annuels réalisés par la Direction de l'audit interne (cf. 3.2.3.1 du DEU)
- Fréquence des événements indésirables graves : Ratio de 0,47 pour 10 000 journées de séjour

- Procédures « événements indésirables graves » (EIG), procédures associées selon le niveau de classification de l'EIG ainsi que le dispositif de gestion du risque (cf. 3.2.4.2 du DEU)
- Comité incident
- Comité qualité
- Audits internes (audits de qualité à 360°) réalisés tous les deux ans (cf. 3.2.3.1 du DEU)
- Déploiement du *Positive Care* : 97 % du réseau (contre 80 % en 2021)
- Fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients : 0,47 pour 10 000 journées de séjour

- Audits annuels réalisés par la Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe (cf. 3.2.3.1 du DEU)
- Audits qualité (audits de qualité à 360°) réalisés tous les deux ans (cf. 3.2.3.1 du DEU)
- Inventaires et contrôles réguliers de la gestion des médicaments
- Dispositif d'alerte et de réclamation Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)
- Fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients : 0,47 pour 10 000 journées de séjour



Enjeux Devoir de Vigilance	Typologie de risques Devoir de Vigilance	Procédures d'évaluation et actions d'atténuation des risques mises en oeuvre
	<b>Protection des données personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programme de conformité dédié composé de <i>guidelines</i> émises au niveau du Groupe pour couvrir toutes les thématiques du RGPD (cf. 3.2.4.1 du DEU)</li> <li>■ Gouvernance dédiée composée d'un délégué à la protection des données (DPO) Groupe et des DPO pays dans chacun des pays d'implantation. (cf. 3.2.4.1 du DEU)</li> <li>■ Campagnes de formation et sensibilisation des collaborateurs (cf. 3.2.4.1 du DEU)</li> <li>■ Revue des risques RGPD au niveau Groupe (bimestrielle) en Comité risques éthique et conformité et au niveau des pays en Comité dédié (cf. 3.2.4.1 du DEU)</li> <li>■ <i>Human Rights Statement</i> comprenant un volet sur la protection des données personnelles</li> </ul>
 <p data-bbox="167 1137 352 1211"><b>Enjeux Santé &amp; sécurité des personnes</b></p>	<b>Santé et sécurité au travail chez Korian ou chez ses fournisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procédures "événements indésirables graves", procédures associées selon le niveau de classification de l'EIG ainsi que le dispositif de gestion du risque (cf. 3.2.4.2 du DEU)</li> <li>■ Protocole européen sur la santé et sécurité au travail sur la réduction des accidents du travail (cf. 3.3.2.2 du DEU)</li> <li>■ Accord d'entreprise en France « Santé au Travail et Prévention des Risques Professionnels » (cf. 3.3.2.2 du DEU)</li> <li>■ En France, service dédié à la Santé au travail composé de préventeurs en risques professionnels (cf. 3.3.2.3 du DEU)</li> <li>■ Formation dédiée SMS (Sanitaire Medico Social, ex HAPA), certifiée par l'Institut National de Recherche et Sécurité (INRS) et délivrée par la Korian Academy (cf. 3.3.2.2 du DEU)</li> <li>■ Baromètre interne <i>Kommunity Pulse</i> pour évaluer le taux d'engagement des employés (cf. 3.3.2.2 du DEU)</li> <li>■ Outil <i>Acciline</i> (périmètre France) pour suivre sur chaque site l'ensemble des accidents du travail, base de données déclarative <i>Economed</i> en Allemagne</li> <li>■ Lignes d'écoute accessibles 7j/7, 24H/24, anonyme et confidentielle pour les salariés basés en France et en Belgique (cf. 3.3.2.2 du DEU)</li> <li>■ Charte Éthique comprenant un volet sur la sûreté et sécurité</li> <li>■ Charte des achats responsables comprenant un volet sur le respects des droits humains et des conditions de travail</li> <li>■ Plan d'actions de performance comprenant un critère sur la réduction du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (cf. 4.2.1.1 du DEU)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ Déclaration commune du Comité européen et Korian sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme</li> </ul>
	<b>Risques psychosociaux / harcèlement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Protocole européen sur la santé et sécurité au travail sur la réduction des accidents du travail (cf. 3.3.2.2 du DEU)</li> <li>■ Procédures « événements indésirables graves » (EIG), procédures associées selon le niveau de classification de l'EIG ainsi que le dispositif de gestion du risque (cf. 3.2.4.2 du DEU)</li> <li>■ Formations et campagnes de sensibilisations des <i>managers</i> et des équipes (cf. 3.3.2.4 du DEU)</li> <li>■ Charte des achats responsables comprenant un volet sur le respects des conditions de travail</li> <li>■ Plan d'actions de performance comprenant un critère sur la réduction du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (cf. 4.2.1.1 du DEU)</li> <li>■ Déclaration commune du Comité européen et Korian sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme</li> </ul>
	<b>Sécurité des établissements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procédures « événements indésirables graves » (EIG), procédures associées selon le niveau de classification de l'EIG ainsi que le dispositif de gestion du risque (cf. 3.2.4.2 du DEU)</li> <li>■ Standard ISO 9001 Management &amp; Support</li> <li>■ Sensibilisation et prévention à l'échelle européenne sur la sécurité et l'hygiène (cf. 3.2.4.2 du DEU)</li> <li>■ Diagnostics hygiène et Plan <i>Vigi-Covid</i> (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)</li> <li>■ Visites prévention dans le cadre du programme assurance Groupe</li> </ul>

**Dispositif de contrôle et de suivi des mesures**

**Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Indicateurs**

- Dispositif d'alerte et de réclamation Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux
- Audits internes RGPD dans l'ensemble des pays du Groupe
- Audits cybersécurité inclus dans le plan d'audit de la Direction audit et contrôle interne
- Campagnes annuelles de prévention et de sensibilisation au phishing (cf 3.2.4.1 du DEU)

- Au 31 décembre 2022 : 712 référents "données personnelles" ont été formés en 2021 et 2022 (contre 318 référents sur l'année 2021)
- Suivi des failles relatives à la protection des données (Data Breach) ayant fait l'objet d'une déclaration auprès de l'autorité locale : 18 cas en 2022

- Dispositifs de suivi et d'aide psychologique des sites dans tous les pays du Groupe
- Dispositif d'alerte Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)
- Enquête salarié Pulse (indice Engagement)

- Fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients : 0,47 pour 10 000 journées
- Commission paritaire du Comité d'entreprise de européen de suivi du protocole sur la santé au travail et la prévention des risques professionnels
- Taux de fréquence : 41 (contre 48 en 2021)
- Taux de gravité : 1,54 (contre 1,97 en 2021)


- Dispositif d'alerte Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)
- Enquête salarié Pulse (indice Engagement)

- Commission paritaire du Comité d'entreprise européen de suivi du protocole sur la santé au travail et la prévention des risques professionnels
- Taux de fréquence : 41 (contre 48 en 2021)
- Taux de gravité : 1,54 (contre 1,97 en 2021)

- 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)

- Fréquence des événements indésirables graves : Ratio de 0,47 pour 10 000 journées de séjour
- Audits Qualité 360° : 74 % des établissements certifiés A et B
- Part des établissements certifiés ISO 9001 : 68 % des établissements certifiés



Enjeux Devoir de Vigilance	Typologie de risques Devoir de Vigilance	Procédures d'évaluation et actions d'atténuation des risques mises en oeuvre
	Gestion des déchets / gestion des déchets médicaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procédures « événements indésirables graves » (EIG), procédures associées selon le niveau de classification de l'EIG ainsi que le dispositif de gestion du risque (cf. 3.2.4.2 du DEU)</li> <li>■ Optimisation du tri des déchets et suivi de la production de déchets résiduels la gestion des déchets (cf. 3.6.4.4 du DEU)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ Partenariat afin de promouvoir la méthanisation et le compostage des déchets de cuisine et de salle (cf. 3.6.4.4.2 du DEU)</li> <li>■ Sensibilisation aux éco-gestes pour améliorer le tri des déchets en établissement (cf. 3.6.3, 3.6.4.4 du DEU)</li> <li>■ Dispositif de collecte des déchets des activités de soins à risque infectieux (DASRI) (cf. 3.6.4.4.3 du DEU)</li> <li>■ Charte des achats responsables comprenant un volet sur les éco-gestes et la préservation de la biodiversité</li> <li>■ <i>Human Rights Statement</i> comprenant un volet sur l'environnement</li> </ul>
 <b>Environnement</b>	Réduction de l'empreinte environnementale	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Évaluation de l'empreinte carbone de Korian en 2022 (sur les données 2021) par un tiers externe (cf. 3.6.2 du DEU)</li> <li>■ Groupe de travail créé en 2022 sur la réduction des consommations énergétiques et la diversification du mix énergétique</li> <li>■ Certification HQE ou équivalent des bâtiments (cf. 3.6.3 du DEU)</li> <li>■ Intégration de critères sur la réduction de l'impact environnemental dans les procédures d'appels d'offre Achats afin de répondre aux engagements Korian (cf. 3.5.2 du DEU)</li> <li>■ Plan de maintenance national (France), les actions sont listées et renseignées sur un registre et dans un outil (cf. 3.6.3 du DEU)</li> <li>■ 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)</li> <li>■ Feuille de route bas carbone pour l'énergie des bâtiments à horizon 2030, avec un objectif de - 40 % (cf. 3.6.3 du DEU)</li> <li>■ Charte des achats responsables comprenant un volet sur la réduction de l'empreinte carbone</li> <li>■ <i>Human Rights Statement</i> comprenant un volet environnemental</li> <li>■ Plateforme centralisée de consolidation des consommations d'énergie</li> <li>■ Plan d'actions de performance 2023 comprenant un critère sur la réduction des émissions carbone (cf. 3.1.1 du DEU)</li> </ul> <p><b>Bonnes pratiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Campagne européenne de sensibilisation aux écocgestes (cf. 3.6.3 du DEU)</li> <li>■ Séminaire de formation du Comité d'entreprise européen dédié à la RSE avec animation par la « Fresque du Climat »</li> </ul>

## Dispositif de contrôle et de suivi des mesures

Évaluation du dispositif de suivi des mesures –  
Indicateurs

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Standards Korian (Maisons de retraite et Cliniques) déployés</li> <li>■ 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)</li> <li>■ Dispositif d'alerte Groupe et Pays - Integrity Line &amp; autres canaux</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ratio de quantité de DASRI par site : 7,3 kg/lit</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Audits énergétiques (cf. 3.6.3 du DEU)</li> <li>■ Bilan carbone Groupe</li> <li>■ Plans d'actions associés aux audits énergétiques (cf. 3.6.3 du DEU)</li> <li>■ Feuille de route bas carbone sur l'énergie des bâtiments (cf. 3.6.3 du DEU)</li> <li>■ Suivi et réduction des déchets résiduels (cf. DEU 3.6.4.4)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réduction des émissions de kgCO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup> en 2022 vs. 2021 : -14 %</li> <li>■ Part de nouveaux projets immobilier certifiés HQE ou équivalent : 100%</li> </ul> |

## 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
<b>Gestion de l'énergie</b>					
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 : 725 336 917 kWh en 2022. (2) 36 % d'électricité. (3) Korian ne publie pas le % d'énergie renouvelable. Pour plus d'informations, se référer au paragraphe ci-contre.	3.6.3
<b>Gestion des déchets</b>					
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 7,3 tonnes/lits en 2022 (voir paragraphe ci-contre). Ces déchets sont collectés et traités selon les filières réglementaires des pays dans lequel Korian opère. Korian ne dispose pas d'information sur ce traitement.	3.6.4.4.3
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 États, 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).	



Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2021	
				Information publiée par Korian	Section du DEU
<b>Vie privée des patients et dossiers médicaux électroniques</b>					
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.	
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 violations de données, (2) pourcentage impliquant (a) des informations nominatives (PII) uniquement et (b) des informations de santé protégées (PHI), (3) nombre de clients concernés dans chaque catégorie, (a) PII uniquement et (b) PHI	Quantitatif	Nombre Pourcentage (%)	(1) 18 cas de violations de données ont été recensés en 2022 (la hausse par rapport à 2021 s'expliquant par une variation du périmètre de l'indicateur avec 7 pays intégrés en 2022 contre 3 en 2021, et le développement dans l'ensemble des pays d'une culture de la déclaration et de la transparence, lié au déploiement des process de gestion et de déclaration des data breach) (2) (a) 83 % impliquant des données nominatives (b) 50 % concernant des informations de santé protégées (3) Korian ne publie pas le nombre de clients concernés dans chaque catégorie  Plus d'information concernant la stratégie du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel et de cybersécurité sont disponibles au paragraphe ci-contre	3.2.4.1
HC-DY-230a.4	Montant total des pertes financières à la suite de procédures judiciaires associées à la confidentialité et la sécurité des données	Quantitatif	Valeur monétaire	Aucune perte financière n'est attribuable à des procédures judiciaires associées à la confidentialité et à la sécurité des données.	
<b>Accessibilité aux services pour les patients à faibles revenus</b>					
HC-DY-240a.1	Discussion sur la stratégie de gestion de la combinaison des situations des patients sur le plan de l'assurance	Discussion et analyse		Cet indicateur n'est pas applicable dans le contexte européen.	Non applicable
HC-DY-240a.2	Montant des paiements de rajustement reçus dans le cadre du programme DSH ( <i>Disproportionate Share Hospital</i> ) (Hôpitaux servant une partie disproportionnée de patients couverts par Medicare)	Quantitatif	Valeur monétaire	Cet indicateur n'est pas applicable dans le contexte européen.	Non applicable

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2021	
				Information publiée par Korian	Section du DEU
<b>Qualité des soins et satisfaction des patients</b>					
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 <i>National Quality Forum</i> (NQF, ou Forum national sur la qualité)	Quantitatif	Pourcentage (%)	Korian publie le taux de fréquence des Événements Indésirables Graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients, selon un référentiel qui lui est propre. La définition des EIG est commune à toutes les entités du Groupe. Le ratio est de 0,47 pour 10 000 journées facturées en 2022. 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 Événements 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 établissements de santé, 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 ( <i>Hospital Readmissions Reduction Program</i> , ou programme de réduction des réadmissions à l'hôpital)	Quantitatif	Valeur monétaire	Cet indicateur n'est pas considéré comme applicable dans le cadre de la réglementation européenne.	Non applicable

2021					
Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	Information publiée par Korian	Section du DEU
<b>Gestion des substances contrôlées</b>					
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.	
<b>Transparence de la tarification et de la facturation</b>					
HC-DY-270a.1	Description des politiques ou initiatives visant à s'assurer que les patients sont correctement informés sur le prix avant de subir une opération	Discussion et analyse		Pour l'Italie (seul pays où le Groupe dispose de cliniques chirurgicales), le coût de l'opération est présenté et validé en amont par le patient : selon le type de traitement chirurgical, la tarification peut dépendre de chaque clinique qui l'établit au sein d'un contrat présenté au patient pour validation (le coût est fonction de l'implant, du matériel utilisé, des coûts du personnel et des médecins, ainsi que de la salle d'opération). Le coût supporté par les patients dépend également des tarifs et remboursements pratiqués par leurs compagnies d'assurance.	Tableau réglementations et tarification – Chapitre 8
HC-DY-270a.2	Discussion sur la mise à disposition des informations de tarification des services auprès du public	Discussion et analyse		Des informations sur le détail de la réglementation et des dispositions encadrant la tarification et le financement des activités sanitaires et médico-sociales dans chaque pays où le Groupe est implanté sont disponibles au Chapitre 8 du document d'enregistrement universel.	Tableau réglementations et tarification – Chapitre 8
HC-DY-270a.3	Nombre des 25 services les plus communs de l'entité pour lesquels les informations tarifaires sont disponibles publiquement, pourcentage du total des services réalisés (par volume) que ces services représentent	Quantitatif	Nombre, Pourcentage (%)	Cet indicateur n'est pas considéré comme pertinent du fait des activités du Groupe.	

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2021	
				Information publiée par Korian	Section du DEU
<b>Santé et sécurité des employés</b>					
HC-DY-320a.1	(1) Taux de fréquence des accidents du travail (TRIR) et (2) taux de jours d'absence et de jours de travail restreint ou transféré (DART, <i>days away, restricted or transferred</i> )	Quantitatif	Taux	(1) Taux de fréquence : 41 en 2022. (2) L'indicateur correspondant est le taux de gravité : 1,54 en 2022 Des informations complémentaires sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.3.2.2
<b>Politique de recrutement, de formation et de fidélisation des employés</b>					
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 Turn-over total pour le Groupe : 21,5 % (2) Korian ne publie pas les informations détaillées sur les taux de turn-overs 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"> <li>■ engager les salariés autour d'un socle social ambitieux ;</li> <li>■ la promotion sociale interne au cœur de la promesse employeur de Korian ;</li> <li>■ un contrat social motivant et axé sur l'épanouissement au travail ;</li> <li>■ anticiper et agir face à la pénurie des talents dans le secteur ;</li> <li>■ les parcours de formation qualifiante.</li> </ul> Korian recrute via 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 via des annonces ou des partenariats, ou encore via des dispositifs innovants de reconversion. Il mène également de nombreuses actions de découvertes de ses métiers auprès de publics en insertion professionnelle. Pour en apprendre davantage sur ces politiques, ainsi que sur les dispositifs du Groupe en faveur du bien-être et de la qualité de vie au travail, se référer aux paragraphes ci-contre.	3.3

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2021	
				Information publiée par Korian	Section du DEU
<b>Impacts du changement climatique sur la santé des individus et sur les infrastructures</b>					
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 : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ de garantir le respect des exigences réglementaires européennes ;</li> <li>■ 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.</li> </ul> Se référer aux paragraphes ci-contre pour avoir davantage de détails.	2.3.2 3.6.2 3.6.3 3.6.4
HC-DY-450a.2	Pourcentage des établissements de soins de santé qui respectent la règle de préparation aux situations d'urgence des <i>Centers for Medicare and Medicaid Services (CMS)</i>	Quantitatif	Pourcentage (%)	Cet indicateur fait référence à une réglementation américaine, qui n'est pas applicable à 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
<b>Fraude et procédures inutiles</b>					
HC-DY-510a.1	Montant total des pertes financières dues aux procédures judiciaires associées à la fraude à Medicare/Medicaid en vertu de la <i>False Claims Act</i> (Loi des États-Unis sur les fausses déclarations)	Quantitatif	Valeur monétaire	Cet indicateur n'est pas considéré comme applicable dans le contexte européen.	Non applicable
HC-DY-000.A	Nombre (1) d'établissements et (2) de lits, par type	Quantitatif	Nombre	Au 31.12.2022 : (1) 1 200 établissements (2) Nombre total de lits : 87 994.	
HC-DY-000.B	Nombre (1) d'admissions de patients hospitalisés et (2) de visites de patients ambulatoires	Quantitatif	Nombre	(1) (2) En 2022, 810 000 résidents et patients ont été accueillis au sein des maisons de retraite médicalisées, 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 médicalisées ou de résidences services.	

## 3.8.2 ARTICLES INDEXÉS PUBLIÉS EN 2022

<b>France</b>	Molinier, V., Alexandre, F., Heraud, N.	<i>Effectiveness comparison of inpatient vs. outpatient pulmonary rehabilitation : a systematic review</i>
<b>France</b>	Chapel, B., Alexandre, F., Heraud, N., Ologeanu-Taddei, R., Cases, AS., Bughin, F., Hayot, M.	<i>Standardization of the assessment process within telerehabilitation in chronic diseases : A scoping meta-review</i>
<b>France</b>	Caille, P., Stephan, Y., Sutin, A., Luchetti, M., Canada, B., Heraud, N., Terracciano, A.	<i>Personality and Change in Physical Activity across 3-10 years</i>
<b>France</b>	Alexandre, F., Molinier, V., Hayot, M., Chevance, G., Moullec, G., Varray, A., Heraud, N.	<i>Association between long-term oxygen therapy provided outside the guidelines and mortality in patients with COPD : Protocol for a Systematic Review and Individual Participant Data Meta-analysis</i>
<b>France</b>	Mulin, E., Augustin, A., Gruet, M.	<i>Toward a better understanding of fatigue in schizophrenia</i>
<b>France</b>	Latrille, C., Chapel, B., Heraud, N., Bughin, F., Hayot, M., Boiche, J.	<i>An individualized mobile health intervention to promote physical activity among adults with obstructive sleep apnea : An intervention mapping approach.</i>
<b>France</b>	Hognon, L., Heraud, N., Varray, A., Torre, K.	<i>Complex systems approaches to the adaptability of human functions and behavior in health, aging, and chronic diseases : protocol for a meta-narrative review</i>
<b>France</b>	Caille, P., Stephan, Y., Alexandre, F., Molinier, V., Heraud, N.	<i>Do personality traits predict physical activity and sedentary behavior 6 months after an inpatient pulmonary rehabilitation program in patients with chronic respiratory diseases ?</i>
<b>France</b>	Bughin, F., Mendelson, M., Jaffuel, D., Pépin, J.-L., Gagnadoux, F., Goutorbe, F., Abril, B., Ayoub, B., Aranda, A., Alagha, K., Pomies, P., Roubille, F., Mercier, J., Molinari, N., Dauvilliers, Y., Heraud, N., Hayot, M.	<i>Impact of a telerehabilitation program combined with CPAP on symptoms and cardiometabolic risk factors in obstructive sleep apnea patients. Study protocol for a randomized, controlled, multicenter study.</i>
<b>France</b>	Alexandre, F., Molinier, V., Hognon, L., Charbonnel, L., Calvat, A., Castanyer, A., Henry, T., Marcenac, A., Jollive, M., Vernet, A., Oliver, N., Heraud, N.	<i>Does fatigue predict the slowdown in exercise capacity improvement during a short inpatient pulmonary rehabilitation program ?</i>
<b>France</b>	Fiona Ecarnot, Stéphane Sanchez, Gilles Berrut, Veronique Suissa, Serge Guérin	<i>Defining Your "Life Territory" : The Meaning of Place and Home for Community Dwellers and Nursing Home Residents—A Qualitative Study in Four European Countries</i>
<b>France</b>	Lea Peroni, Didier Armaingaud, Stéphane Sanchez, Monique Rothan-Tondeu	<i>Representations of English- and French-speaking Internet users on urinary incontinence : a webometric study</i>
<b>France</b>	Lea Peroni, Didier Armaingaud, Stéphane Sanchez, Monique Rothan-Tondeu	<i>Perceptions, representations and logics of action of urinary incontinence in institutionalised elderly people : a concurrent mixed study protocol</i>
<b>France</b>	Fabrice Mbalayen, Valentine Dutheillet-de-Lamothe, Aude Letty, Solenn Le Bruchec, Manon Pondjikli, Gilles Berrut, Lamia Benatia, Biné Mariam Ndongue, Marie-Anne Fourier, Didier Armaingaud, Loïc Jossieran, Elisabeth Delarocque-Astagneau and Sylvain Gautier	<i>The Covid-19 Pandemic and Responses in Nursing Homes : A Cross-Sectional Study in Four European Countries</i>
<b>France</b>	Lea Peroni, Didier Armaingaud, Tassadit Yakoubi, Monique Rothan-Tondeu	<i>Social representations of urinary incontinence in caregivers and general population : a focus group study</i>
<b>Espagne</b>	Guerrero-Cuevas, B. Valero-Aguayo, L., Solano-Martinez, D., Priore-Molero, C., Perea-Barba, A., Afán de Rivera, M.A	<i>Detection of Eating problems and their Relationship with eating habits in adolescents</i>
<b>Espagne</b>	Evans, C, Paz, C, Medina, J.C, Georghiadis, A, Pascual, M, Fernandez-Naranjo, R, Anastasiadou, D, Grau, A.	<i>Sociodemographic and clinical characteristics of adolescents attending an integrated treatment for eating disorders in Spain : The ITAMITED project</i>
<b>Espagne</b>	Guillen-Botella, V, Fonseca-Baeza, S, Perez, S, Garcia-Alandete, J, Marco, J.H, Grau, A.	<i>An intervention for family members of people with suicidal behaviour.</i>
<b>Espagne</b>	Evans, C, Paz, C, Medina, J.C, Georghiadis, A, Pascual, M, Fernandez-Naranjo, R, Anastasiadou, D, Grau, A.	<i>Sociodemographic and clinical characteristics of adults attending an integrated treatment for eating disorders in Spain : The ITAMITED project</i>
<b>Belgique</b>	Joren Raymenants, Caspar Geenen, Lore Budts, Jonathan Thibaut, Marijn Thijssen, Hannelore De Mulder, Sarah Gorissen, Bastiaan Craessaerts, Lies Laenen, Kurt Beuselinck, Sien Ombelet, Els Keyaerts, Emmanuel André	<i>Natural ventilation, low CO<sub>2</sub> and air filtration are associated with reduced indoor air respiratory pathogens</i>
<b>Belgique</b>	Ariën, K. & Heyndrickx, Leo & Michiels, Johan & Vereecken, Kathleen & Lent, Kurt & Coppens, Sandra & Willems, Betty & Pannus, Pieter & Martens, Geert & Van Esbroeck, Marjan & Goossens, Maria & Marchant, Arnaud & Bartholomeeusen, Koen & Desombere, Isabelle.	<i>Three doses of BNT162b2 vaccine confer neutralising antibody capacity against the SARS-CoV-2 Omicron variant.</i>

### 3.8.3 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Suite à la transposition en France de la directive européenne 2014/95/UE du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations sociales et environnementales (ord. 2017-1180 du 19 juillet 2017, JO du 21 ; décret 2017-1265 du 9 août 2017, JO du 11), modifiée par l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, 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 2022 sur le périmètre du Groupe, hors acquisitions réalisées courant 2022. Ils concernent donc, hors exceptions mentionnées dans la DPEF, les pays suivants : l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France, l'Italie et les Pays-Bas, le Royaume-Uni.

Un référentiel Groupe a été constitué pour les KPI de la Feuille de route 2019 - 2023 (dont le tableau de suivi figure en introduction) ainsi qu'un référentiel dédié pour les indicateurs RH, composant ensemble les indicateurs extra-financiers. Ces documents ont pour but d'harmoniser et de formaliser les définitions, les méthodes de calcul, la gouvernance et les procédures de reporting.

#### Spécificités du périmètre de reporting pour 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 et fermetures qui ont eu lieu depuis l'établissement du périmètre. En 2021 et 2022, ce périmètre a donc été retraité de 55 établissements, définissant la base pour le calcul de ces indicateurs à 781 établissements en 2022. 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<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2022 (12 mois), avec des données arrêtées au 31 décembre 2022. 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)

$$\left( \frac{\text{Nombre d'EIG relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients en 2022}}{\text{Total de journée facturées en 2022}} \right) \times 10.000$$

En 2022, des précisions ont été apportées dans la construction de l'indicateur :

- sur les **définitions** :
  - les incidents relatifs à la sécurité renvoient aux accidents (sans intention malveillante),
  - les incidents relatifs à la sûreté renvoient aux actions malveillantes ;
- sur les **motifs et statuts d'incidents retenus** :
  - les motifs d'incidents retenus dans le calcul de l'indicateur sont ceux directement liés à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients. Cela représente environ 54 % du total des EIG déclarés en 2022,
  - le calcul de l'indicateur en 2022 prend en compte l'ensemble des EIG ouverts (déclarés) dans les motifs retenus,
  - les catégories exclues recouvrent principalement les incidents d'exploitation de nos établissements (par exemple, les défaillances techniques) ;
- sur l'exploitation des données relatives aux **journées facturées** :
  - l'accueil des résidents et patients est facturé à la journée,
  - l'utilisation des journées facturées permet de mettre en perspective le nombre d'incidents survenus par rapport au nombre de journées de présence cumulées sur l'année.

### Part d'établissements certifiés ISO 9001

Sont comptabilisés les établissements certifiés parmi la base des 781 établissements utilisés pour le calcul des objectifs ESG liés au placement Euro PP en 2022.

### Part des établissements *Positive Care*

Sur ce même périmètre Euro PP de 781 établissements, sont comptabilisées les maisons de retraite médicalisées ouvertes depuis au moins 2 ans, soit 697 établissements (hors Espagne et Royaume-Uni), 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

Les référents données personnelles sont les collaborateurs identifiés au sein du Groupe comme « privacy champions » du fait de leurs responsabilités opérationnelles nécessitant d'être sensibilisés. Sur les sujets en lien avec la protection des données personnelles, ils assurent dans le cadre de leur rôle, le lien entre le Data Protection Officer du pays au sein duquel ils exercent et les autres collaborateurs.

Cet indicateur a été collecté sur tous les pays du Groupe hors Royaume-Uni.

Sont comptabilisés au 31.12.2022 les référents ayant été formés sur les deux dernières années (en 2021 et en 2022). Un référent formé plusieurs fois au cours de ces deux années n'est comptabilisé qu'une seule fois.

Certains des référents comptabilisés ont pu quitter le Groupe depuis leur formation.

### 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.

### Le nombre de collaborateurs en situation de handicap

Cet indicateur est publié hors Pays-Bas et Royaume-Uni.

### Part des collaborateurs engagés au sein de parcours qualifiants

Nombre d'employés permanents et non permanents engagés dans un parcours qualifiant au cours de la période divisé par l'ETP Groupe annuel moyen.

Un parcours qualifiant doit mener à un diplôme externe ou à une certification reconnue. Si la formation est organisée en interne, son contenu doit être validé par une autorité ou instance publique, afin que le diplôme ou la certification délivré soit reconnu. Ce type de formation comporte en général *a minima* 25 heures.

Les types de parcours qualifiants inclus sont par exemple l'apprentissage, la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), ou encore le programme de formation des Directeurs d'établissement s.Keys. Les formations obligatoires ou réglementaires ne sont pas reconnues comme des parcours qualifiants.

### Le nombre de 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 évalués par le biais de la plateforme EcoVadis

Le Groupe demande à ses fournisseurs référencés, caractérisés par les montants d'achat et la gestion centralisée par le service Achats, d'être évalués par l'agence de notation extra-financière EcoVadis, de manière à pouvoir suivre leur performance ESG. Cet indicateur est calculé sur la base de 692 fournisseurs référencés (hors Royaume-Uni). Seuls les fournisseurs référencés ont été intégrés à l'indicateur cette année.

### Part des achats locaux dans les Achats Groupe

Cet indicateur est calculé sur la base des réponses à un questionnaire envoyé à 692 fournisseurs référencés de rang 1, hors fournisseurs du Royaume-Uni. En 2022, l'indicateur concerne uniquement des fournisseurs référencés.

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 50 k€ 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 (établissements de santé et maisons de retraite médicalisées) 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 %. Les résultats 2021 ont été repris en 2022.

### 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 898 établissements (établissements de santé et maisons de retraite médicalisées) 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 74 %. Les résultats du questionnaire ont été actualisés en 2022 pour l'Italie, car les résultats 2021 suggéraient que les questions avaient pu être mal comprises.

### 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 2022, des informations communiquées par les fournisseurs ou des relevés effectués par les établissements. Les données comptabilisées sont issues des sources d'énergie suivantes : électricité, gaz, propane, réseau de chaleur, bois et fioul, dont la répartition est présentée à la section 3.6.3.

Ces données sont consolidées au sein d'un outil Groupe, qui permet également de calculer les émissions de gaz à effet de serre associées aux consommations énergétiques.

Les consommations énergétiques et les émissions carbone associées sont divisées par le total des surfaces pour lesquelles des consommations énergétiques ont été communiquées, afin de constituer deux indicateurs d'intensité.

Les facteurs d'émission ont été actualisés en 2021. Les facteurs d'émission utilisés pour les conversions sont les suivants :

Pays	Énergie	Unité	Facteurs d'émission 2022	Sources
<b>France</b>	Gaz naturel	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCS	<b>0,205</b>	ADEME
	Électricité	kgCO <sub>2</sub> e/kWh	<b>0,0599</b>	ADEME
	Fioul	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCI	<b>0,324</b>	ADEME
	Propane	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCI	<b>0,272</b>	ADEME
	Réseaux de chaleurs	kgCO <sub>2</sub> e/kWh	<b>Lié à la localisation du site. Voir ci-dessous</b>	Voir ci-dessous
<b>Allemagne</b>	Gaz naturel	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCS	<b>0,201</b>	BAFA <sup>(1)</sup>
	Électricité	kgCO <sub>2</sub> e/kWh	<b>0,267</b>	Fournisseur
	Fioul	kgCO <sub>2</sub> e/kWh	<b>0,266</b>	BAFA <sup>(1)</sup>
	Propane	kgCO <sub>2</sub> e/kWh	<b>0,239</b>	BAFA <sup>(1)</sup>
	Réseaux de Chaleurs	kgCO <sub>2</sub> e/kWh	<b>Moyenne utilisée : 0,28</b>	BAFA <sup>(1)</sup>
<b>Belgique</b>	Bois	kgCO <sub>2</sub> e/kWh	<b>0,027</b>	BAFA <sup>(1)</sup>
	Gaz naturel	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCS	<b>0,214</b>	ADEME
	Électricité	kgCO <sub>2</sub> e/kWh	<b>0,22</b>	ADEME
	Propane	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCI	<b>0,269</b>	ADEME
	Fioul	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCI	<b>0,324</b>	ADEME
	PV	kgCO <sub>2</sub> e/kWh	<b>0,045</b>	<a href="https://app.electricitymaps.com/zone/BE">https://app.electricitymaps.com/zone/BE</a> IPCC 2014
<b>Italie</b>	Gaz naturel	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCS	<b>0,214</b>	ADEME
	Électricité	kgCO <sub>2</sub> e/kWh	<b>0,24571</b>	ISPRA (National agency)
	Électricité Green energy	kgCO <sub>2</sub> e/kWh	<b>0,04293</b>	ISPRA (National agency)
	Propane	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCI	<b>0,269</b>	ADEME
	Fioul	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCI	<b>0,324</b>	ADEME
	Réseaux de chaleurs	kgCO <sub>2</sub> e/kWh	<b>Lié à la localisation du site. 4 sites concernés :</b> ■ Résidence Vittoria : 0,02 ■ Résidence Crocetta : 0,161 ■ MAZZARELLO : 0,165 ■ BOSCO DELLA STELLA : 0,165 TBC	Fournisseur
<b>Espagne</b>	Gaz naturel	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCS	<b>0,214</b>	ADEME
	Électricité	kgCO <sub>2</sub> e/kWh	<b>0,238</b>	ADEME
	Propane	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCI	<b>0,269</b>	ADEME
	Fioul	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCI	<b>0,324</b>	ADEME
<b>Pays-Bas</b>	Gaz naturel	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCS	<b>0,214</b>	ADEME
	Électricité	kgCO <sub>2</sub> e/kWh	<b>0,415</b>	ADEME
	Propane	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCI	<b>0,269</b>	ADEME
	Fioul	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCI	<b>0,324</b>	ADEME
<b>Royaume-Uni</b>	Électricité	kgCO <sub>2</sub> e/kWh	<b>0,283</b>	IEA
	Gaz naturel	kgCO <sub>2</sub> e/kWh PCS	<b>0,214</b>	ADEME

(1) BAFA : Federal Office for Economic Affairs and Export.

Réseau de chaleur établissements France	Facteur d'émissions Réseaux de chaleurs	Sources
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 ESSENTIELLES NANCY	0,08	ADEME
LES ESSENTIELLES LA ROTONDE	0,036	ADEME
KORIAN VILLA SPINALE	0,057	ADEME
KORIAN LES CLARINES	0,04	ADEME

## Les consommations d'eau

Chaque pays a transmis ses consommations d'eau, sur la base des factures 2022, 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 est un ratio d'intensité : volume d'eau par lit installé.

## Le tonnage de déchets résiduels

La définition Groupe des déchets résiduels correspond à la part des déchets restante après les collectes sélectives et qui ne peut être réutilisée ou recyclée.

Le poids des déchets résiduels a été consolidé en 2022 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 887 sites en 2022, soit un taux de couverture de 94 %, en France (hors Ages & Vie), Allemagne, Belgique, Italie, Espagne et Pays-Bas, et intègrent 2 sites avec une 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.

Selon les pays d'implantation du Groupe et leurs réglementations respectives, les DASRI peuvent être comptabilisés avec les déchets résiduels, être collectés par les médecins qui administrent les soins, ou être collectés par les officines, ce qui explique que les données quantitatives ne puissent pas être systématiquement collectées de manière distincte. En 2022, le tonnage des DASRI a été collecté en France 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 vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2022

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](http://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 2022 (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 d'assurance modérée

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

### Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'Informations

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓ en Annexe 1, 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-dessous 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 86 % des effectifs et entre 80 % et 83 % des informations environnementales considérées. Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées.

### Conclusion d'assurance raisonnable

À notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓ en Annexe 1 ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

### Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

### Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

## Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

## Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

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 octobre 2022 et avril 2023 sur une durée totale d'intervention de 6 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions générales, administration et finances, gestion des risques, conformité, ressources humaines, santé et sécurité, environnement et achats.

(1) Part des collaborateurs engagés au sein de parcours qualifiants ; Part des établissements certifiés ISO 9001 ; Emissions de CO<sub>2</sub> liées à l'énergie (scope 1 et 2) CO<sub>2</sub>eq/m<sup>2</sup>

## Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques <sup>(1)</sup> nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités <sup>(2)</sup> ;
- 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 et couvrent entre 80 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 20 avril 2023

Anne VEAUTE  
Associée

Edwige REY  
Associée RSE & Développement Durable

(1) Soins et prise en charge ; Atteinte à la réputation ; Systèmes d'information, Cyber sécurité et protection des données personnelles ; Développement immobilier et construction ; Éthique des affaires

(2) France, Allemagne et Belgique.

# Annexe 1 : Informations considérées comme les plus importantes

Liste des indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés comme les plus importants et sélection d'entités et pays contributeurs ayant fait l'objet de tests de détail.

(√) Informations revues en assurance raisonnable.

Indicateurs clés de performance	Entités auditées
Nombre d'heures de formation dispensées dans les sites ; Part des collaborateurs engagés au sein de parcours qualifiants √ ; Taux d'absentéisme.	
Part des salariés en situation de handicap ; ETP ; Turnover.	France Belgique Allemagne
Part des effectifs couverts par un dispositif de dialogue social ou un accord collectif ; Taux de femmes dans le Top Management.	Groupe
Empreinte carbone Korian (Émissions de GES scopes 1 & 2) √ ; Consommation d'énergie par m <sup>2</sup> ; Tonnage de déchets résiduels.	France Belgique Allemagne
Part des établissements certifiés ISO 9001 √.	Groupe
Taux de fréquence ; Taux de gravité.	France Belgique Allemagne
Pourcentage de nouveaux bâtiments certifiés HQE ou équivalent.	Groupe
Note moyenne de satisfaction Groupe ; NPS Groupe.	Groupe
Fréquence des évènements indésirables graves ; Déploiement du Positive Care.	Groupe
Part du Top Management ayant suivi le e-learning anticorruption.	Groupe
Part de fournisseurs référencés en Europe évalués par ECOVADIS.	Groupe
Nombre de référents ayant suivi des actions de sensibilisation / formation données personnelles.	Groupe

3

# 3

## RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE, SOCIÉTALE ET DE GOUVERNANCE





# 4

## Gouvernement d'entreprise



<b>4.1</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>193</b>	<b>4.2</b>	<b>RÉMUNÉRATION</b>	<b>236</b>
4.1.1	Mode de gouvernance	194	4.2.1	Politique de rémunération des mandataires sociaux ( <i>Say-on-Pay ex ante</i> )	238
4.1.2	Direction générale	194	4.2.2	Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux ( <i>Say-on-Pay ex post</i> )	246
4.1.3	Conseil d'administration	197			
4.1.4	Mise en œuvre des recommandations du code AFEP-MEDEF	233	<b>4.3</b>	<b>GOVERNANCE DE LA RÉMUNÉRATION</b>	<b>259</b>
4.1.5	Informations relatives aux problématiques de conflits d'intérêts	234			

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 28 mars 2023, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations réuni le 24 mars 2023 et avec l'appui du Secrétariat général Groupe et de la Direction des ressources humaines Groupe, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Il rend compte notamment :

- des pouvoirs du Président du Conseil d'administration et de la Directrice générale ;
- de la composition du Conseil d'administration ;
- des conditions de préparation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés ;
- de l'application du code de gouvernement d'entreprise \* ;
- des principes et règles de détermination des rémunérations et divers avantages des mandataires sociaux.

Les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale (l'« **Assemblée générale** ») figurent au paragraphe 7.5 « Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales » du présent Document d'enregistrement universel.

Les informations relatives aux délégations en matière d'augmentation de capital sont présentées au paragraphe 7.2.3 « Capital autorisé (émis et non émis) » du présent Document d'enregistrement universel.

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique sont énoncés au paragraphe 7.2.5 « Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique » du présent Document d'enregistrement universel.

Les restrictions imposées aux mandataires sociaux par le Conseil d'administration en matière de levée des options ou de vente des titres en cas d'attribution d'options de souscription d'actions ou d'attribution gratuite d'actions sont présentées au paragraphe 7.2.4.3 « Plans de rémunération long terme » du présent Document d'enregistrement universel.

Conformément à l'article L. 22-10-71 du Code de commerce, le rapport sur le gouvernement d'entreprise a été présenté aux Commissaires aux comptes.

\* 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 décembre 2022 (le « **code AFEP-MEDEF** »), disponible sur le site [www.afep.com](http://www.afep.com).


# 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)**




**14**  
MEMBRES



**21 %**  
DE FEMMES




**29 %**  
DE NON-FRANÇAIS




**52 ANS**  
D'ÂGE MOYEN


**DES RÉUNIONS STRATÉGIQUES**



**18**  
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**

-  **13** ADMINISTRATEURS
-  **64 %** D'INDÉPENDANTS
-  **45 %** DE FEMMES
-  **56 ANS** D'ÂGE MOYEN
-  **67 %** D'EXPÉRIENCES INTERNATIONALES
-  **15 %** DE NON-FRANÇAIS

**DES TRAVAUX RÉGULIERS**

-  **13** RÉUNIONS
-  **92 %** TAUX D'ASSIDUITÉ
-  **1** EXECUTIVE SESSION
-  **2** SÉMINAIRES STRATÉGIQUES

**DES COMPÉTENCES VARIÉES**

-  **67 %** Secteur de la santé
-  **50 %** RSE
-  **50 %** Régulation / réglementation
-  **67 %** Expériences internationales
-  **83 %** Stratégie / M&A
-  **83 %** Fonction exécutive
-  **83 %** Capital humain
-  **50 %** Management de la qualité

Les 4 Comités spécialisés



## 4.1.1 MODE DE GOUVERNANCE



### 4.1.1.1 Gouvernance

La société Korian (« **Korian** » ou la « **Société** ») est une société européenne 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<sup>me</sup> 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<sup>me</sup> 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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 18.2.2 du code AFEP-MEDEF, le Comité des rémunérations et des nominations veille à la préparation d'un plan de succession des instances dirigeantes de la Société.

Le plan de succession résulte d'un processus au sein duquel le Comité des rémunérations et des nominations :

- travaille en étroite collaboration avec la Directrice générale, le Président du Conseil d'administration et la Direction des ressources humaines afin de vérifier (i) que le plan est conforme aux pratiques de la Société et du marché, (ii) que les hauts potentiels identifiés en interne reçoivent un soutien et une formation appropriés, et (iii) qu'il existe un suivi adéquat des postes clés susceptibles de devenir vacants ;
- rencontre les principaux dirigeants si nécessaire ;
- travaille avec un consultant externe si nécessaire ;
- présente au Conseil d'administration des rapports d'avancement de ces travaux.

Ce plan est revu chaque année et le cas échéant actualisé.

Au cours de l'exercice 2022, le Comité des rémunérations et des nominations a, notamment dans sa séance du 6 décembre 2022, 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 8 décembre 2022.

La Directrice générale assume sous sa responsabilité la Direction générale de la Société et la représente dans les rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes de la Directrice générale qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

L'article 11.3 des statuts de la Société et l'article 1.4 du Règlement intérieur du Conseil d'administration à jour au 28 juin 2022 (le « **Règlement intérieur** ») précisent les décisions de la Directrice générale devant être soumises à l'autorisation du Conseil d'administration. Celles-ci sont également décrites au paragraphe 4.1.3.2.1 « Missions et attributions du Conseil d'administration ».

M<sup>me</sup> 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 20.2 du code AFEP-MEDEF.

Lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2020 (l'« **Assemblée générale 2020** »), M<sup>me</sup> 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<sup>ME</sup> 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 renouvellement du mandat de Directrice générale :**  
1<sup>er</sup> 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<sup>me</sup> Sophie Boissard détient 67 495 actions Korian.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M<sup>me</sup> Sophie Boissard dans le secteur de la santé renforce les compétences du Conseil d'administration avec une très forte expertise sectorielle : son expérience sur le plan opérationnel notamment à l'international, du développement et de la croissance, de la gestion immobilière, 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<sup>me</sup> 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<sup>me</sup> Sophie Boissard est Directrice générale du Groupe Korian. Elle est également membre du Conseil de surveillance d'Allianz.

#### AUTRES MANDATS AU SEIN DU GROUPE

**Présidente de Conseil de surveillance :**  
Korian Management (Allemagne)

**Vice-Présidente du Conseil d'administration :**  
Segesta (Italie)

**Administratrice :** Korian Belgium (Belgique)

#### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(1)</sup>

**Membre du Conseil de surveillance :**  
Allianz <sup>(2)</sup>

#### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES AU SEIN DU GROUPE

**Présidente du Conseil d'administration :** Korian Deutschland (Allemagne)

**Administratrice :** Over (Italie)

4

(1) M<sup>me</sup> Sophie Boissard respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(2) Société cotée.

### 4.1.2.2 Les comités présidés par la Directrice générale (1)

La Directrice générale préside différentes instances internes de gouvernance.

#### 4.1.2.2.1 Le Comité de Direction Générale

Le Comité de Direction Générale regroupe, d'une part, les dirigeants des principales divisions opérationnelles et, d'autre part, les principaux dirigeants fonctionnels du Groupe.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, le Comité de Direction Générale se compose comme suit :

<b>Au titre des divisions opérationnelles</b>	M. Dominiek Beelen (Directeur général Benelux) D <sup>r</sup> Bart Boets (Conseiller Développement International) D <sup>r</sup> Marc-Alexander Burmeister (Directeur général Allemagne) M. Federico Guidoni (Directeur général Italie) M. Nicolas Mérigot (Directeur général France) M. Charles-Antoine Pinel (Directeur général Développement Groupe et nouveaux pays)
<b>Au titre des Directions fonctionnelles du Groupe</b>	D <sup>r</sup> Didier Armaingaud (Directeur médical, éthique et qualité de service Groupe) M. Rémi Boyer (Directeur des ressources humaines Groupe) M <sup>me</sup> Marion Cardon (Directrice Marque et Engagement Groupe) M. Frédéric Dourousseau (Directeur immobilier et développement Groupe) M <sup>me</sup> Anne-Charlotte Dymny (Directrice des systèmes d'information et de la transformation digitale Groupe) M. Philippe Garin (Directeur financier Groupe) M. Nicolas Pécourt (Directeur communication Groupe)

Le Comité de Direction Générale, dont le secrétariat exécutif est assuré par M. Sébastien Legrand, se réunit régulièrement pour suivre l'activité, l'évolution de l'avancement du projet d'entreprise et les principales politiques déployées au sein du Groupe, notamment en matière de transformation digitale, de performance opérationnelle, de RSE et de prévention des risques.

#### 4.1.2.2.2 Les autres comités

Outre le Comité de Direction Générale, la Directrice générale préside des comités internes permanents dans le cadre de sa mission :

- les revues d'activités par pays ;
- le comité des engagements et investissements Groupe ;
- le comité risques, éthique et conformité Groupe ;
- le comité Engagement & RSE ;
- le comité de l'information privilégiée.

(1) 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 2022

<b>Renouvellement</b>	M. Jean-Pierre Duprieu (Président du Conseil d'administration et administrateur indépendant) <sup>(1)</sup> D <sup>r</sup> Jean-François Brin (administrateur indépendant) <sup>(1)</sup> M <sup>me</sup> Anne Lalou (administratrice indépendante) <sup>(1)</sup> M <sup>me</sup> Marie-Christine Leroux (administratrice représentant les salariés) <sup>(2)</sup>
<b>Nomination</b>	M. Philippe Lévêque (administrateur indépendant) <sup>(1)</sup> M. Gilberto Nieddu (administrateur représentant les salariés) <sup>(3)</sup>
<b>Fin de mandat</b>	M. Markus Rückerl (administrateur représentant les salariés) <sup>(4)</sup>

(1) À l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2022 (l'« **Assemblée générale 2022** »).

(2) Le 18 juillet 2022, par l'organisation syndicale la plus représentative conformément à l'article 11.4 des statuts.

(3) Le 29 juin 2022, par le Comité d'entreprise européen conformément à l'article 11.4 des statuts.

(4) M. Markus Rückerl a quitté le Groupe le 31 mai 2022.

#### 4.1.3.1.1 Membres du Conseil d'administration

À la date du présent Document d'enregistrement universel, le Conseil d'administration de la Société comprend les 13 membres suivants :

<b>Président du Conseil d'administration</b>	M. Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant)
<b>Administratrice dirigeante mandataire social</b>	M <sup>me</sup> Sophie Boissard (Directrice générale)
<b>Administrateurs institutionnels</b>	M. Philippe Dumont Predica, représentée par M <sup>me</sup> Françoise Debrus, jusqu'au 28 février 2022, puis par M <sup>me</sup> Florence Barjou à compter du 1 <sup>er</sup> mars 2022 Holding Malakoff Humanis, représentée par M <sup>me</sup> Anne Ramon
<b>Administrateurs indépendants</b>	M. Guillaume Bouhours D <sup>r</sup> Jean-François Brin M <sup>me</sup> Anne Lalou M. Philippe Lévêque D <sup>r</sup> Markus Müschenich M <sup>me</sup> Catherine Soubie
<b>Administrateurs représentant les salariés</b>	M <sup>me</sup> Marie-Christine Leroux M. Gilberto Nieddu

#### LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Président du Conseil d'administration n'est pas titulaire d'un contrat de travail avec la Société ou une autre société du Groupe.

Conformément à l'article L. 225-51 du Code de commerce, l'article 11.2.1 des statuts de la Société stipule que le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil, en rend compte à l'Assemblée générale et exécute ses décisions.

Le Président peut réunir le Conseil d'administration aussi souvent que nécessaire et au moins une fois par trimestre. Il fixe l'ordre du jour de la réunion et la préside.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et à la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance. Il s'assure, en outre, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission, notamment en créant un climat d'échanges propice à la prise de décisions constructives.

Par ailleurs, conformément à l'article 1.6 du Règlement intérieur, il assure, pour le compte du Conseil d'administration

et en étroite coordination avec la Directrice générale, les relations de haut niveau sur le plan national et international, avec les parties prenantes et, en particulier, le dialogue avec les actionnaires sur les sujets de gouvernement d'entreprise. Il en rend compte au Conseil d'administration.

La Directrice générale l'informe et le consulte au sujet de tous les événements majeurs liés à la vie de la Société.

Enfin, le Conseil d'administration peut ponctuellement confier au Président des missions spécifiques concernant le suivi d'opérations exceptionnelles affectant la structure ou le périmètre du Groupe. Pour remplir ces missions, il travaille en étroite collaboration avec la Directrice générale. Aucune mission de ce type ne lui a été attribuée en 2022.

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 ».



**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 DU DERNIER  
RENOUVELLEMENT :**  
Assemblée générale  
du 22 juin 2022

**DATE D'EXPIRATION  
DU MANDAT :**  
Assemblée générale  
statuant sur les comptes  
de l'exercice 2024

**DÉTENTION D'ACTIONS :**  
À la date du présent  
document, M. Jean-Pierre  
Duprieu détient  
4 953 actions Korian.

## M. JEAN-PIERRE DUPRIEU

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET MEMBRE DU COMITÉ D'INVESTISSEMENT

Le parcours diversifié et international de M. Jean-Pierre Duprieu dans le secteur de la santé renforce les compétences du Conseil d'administration avec une forte expertise sectorielle : le développement et la croissance, la gestion des risques – y compris en matière de cyber-sécurité, la gestion du capital humain et des talents, la transformation digitale et la gestion de crise. Sa compréhension et ses connaissances des investisseurs, des analystes et des autres parties prenantes et des bonnes pratiques de gouvernance viennent également enrichir le Conseil d'administration.

### BIOGRAPHIE

Ingénieur Agronome, diplômé de l'Institut national agronomique de Paris-Grignon (AgroParisTech) ainsi que de l'Institut de contrôle de gestion de Paris et de l'*International Forum (advanced management program* lié à *Wharton University*), M. Jean-Pierre Duprieu intègre le groupe Air Liquide en 1976 et y mène toute sa carrière. Il occupe différents postes avec des responsabilités commerciales, opérationnelles, stratégiques et de Direction générale. Pendant près de 10 ans, il dirige la zone Europe, Afrique et Moyen-Orient avant de prendre, en 2005, la Direction de la zone Asie-Pacifique comme membre du Comité exécutif du groupe basé à Tokyo (Japon).

Nommé Directeur général adjoint en 2010, jusqu'à son départ à la retraite en 2016, il assure la supervision des activités industrielles en Europe et des activités mondiales dans le domaine de la santé (hospitalier et soins à domicile, et stratégie *via* la *World Business Line Santé*). Il supervise également la Direction des achats groupe ainsi que la Direction des systèmes d'information. A ce titre, il s'implique sur 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.

Actuellement, il est :

- membre du Conseil de surveillance de Michelin et Président de son Comité des Rémunérations et Nominations ;
- membre du Conseil d'administration du groupe SEB et Président de son Comité Gouvernance et Rémunération ;
- membre du comité de surveillance de Dehon ;
- Président de la Fondation Correspondances (en tant que bénévole).

### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(1)</sup>

**Membre du Conseil de surveillance :**  
Michelin <sup>(2)</sup>

**Membre du Conseil d'administration :** SEB <sup>(2)</sup>

**Membre du Comité de surveillance :** Dehon

### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Néant



**Secteur de la santé :** Ancien Directeur général adjoint de Air Liquide en particulier en charge des activités mondiales dans le domaine de la santé et responsable du développement de services en e-santé.



**Fonction exécutive :** 20 ans dans des fonctions de Directeur général filiales et groupe, membre du COMEX au sein du groupe Air Liquide.



**Expériences internationales :** 20 ans dans des fonctions de Directeur général filiales et groupe de Air Liquide à l'international dont 5 ans basé au Japon.



**Stratégie/M&A :** Grande expérience de la stratégie d'un groupe *via* notamment ses fonctions de Directeur général délégué adjoint du groupe Air Liquide.

(1) M. Jean-Pierre Duprieu respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(2) Société cotée.



**LES AUTRES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (À L'EXCEPTION DE MME SOPHIE BOISSARD, DONT LE PORTRAIT FIGURE AU PARAGRAPHE 4.1.2.1 DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL)**



**M. PHILIPPE DUMONT**

ADMINISTRATEUR ET MEMBRE DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE**

**Directeur général adjoint de Crédit Agricole, en charge des Assurances, Directeur général de Crédit Agricole Assurances**

**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 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 depuis le 15 octobre 2008, et du Comité de Direction de Crédit Agricole 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 en charge des Services Spécialisés en août 2015.

M. Philippe Dumont est actuellement Directeur général adjoint de Crédit Agricole, chargé des Assurances et Directeur général de Crédit Agricole Assurances.

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.

## M. PHILIPPE DUMONT

ADMINISTRATEUR ET MEMBRE DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(1)</sup>

**Président du Conseil de surveillance :**  
F/I Venture <sup>(2)</sup>

**Directeur général :** Crédit Agricole Assurances <sup>(3)</sup>

**Directeur général adjoint :** Crédit Agricole <sup>(2)</sup>

**Vice-Président :** Crédit Agricole Vita (Italie) <sup>(3)</sup>

**Administrateur :** Spirica <sup>(3)</sup>, Pacifica <sup>(3)</sup>, Adicam <sup>(2)</sup>,  
CA Group Infrastructure Platform <sup>(2)</sup>, CA Indosuez Wealth <sup>(2)</sup>,  
LCL <sup>(2)</sup>

**Représentant permanent de Crédit Agricole**

**Assurances, administrateur :** Caci <sup>(3)</sup>

**Représentant légal de Crédit Agricole Assurances,**

**Président :** Crédit Agricole Assurances Solutions <sup>(3)</sup>

**Représentant permanent de Predica :** Fonds stratégique  
de participations

**Membre du Conseil de surveillance :** Crédit Agricole  
Innovations & territoires <sup>(2)</sup>, F/I Venture <sup>(2)</sup>

**Membre du Conseil exécutif :** France Assureurs  
(ex-FFA)

### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

**Président :** Agos Ducato (Italie), FCA Bank (Italie)

**Directeur général :** CA Consumer Finance, Predica <sup>(3)</sup>

**Administrateur :** CA Payment services, CA Leasing &  
factoring, Fireca, Caci, Fia-Net Europe (Luxembourg)

**Censeur :** La Médicale de France



**Finances/Audit & risques :** 25 ans d'expérience dans les métiers de la finance et le secteur de l'assurance, au sein du groupe Crédit Agricole.



**Fonction exécutive :** Directeur général adjoint de Crédit Agricole, chargé des Assurances, membre du COMEX, Directeur général de Crédit Agricole Assurances.



**Capital humain :** 14 années d'expérience sur des fonctions exécutives impliquant un fort management d'équipes.



**Stratégie/M&A :** 30 ans d'expérience de la stratégie d'entreprise et du développement via ses fonctions exécutives.

(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.



**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  
 26 358 073 actions Korian.

À la date du présent  
 document, M<sup>me</sup> Florence  
 Barjou ne détient pas  
 d'action Korian.

## PREDICA

ADMINISTRATRICE, PRÉSIDENTE DU COMITÉ D'INVESTISSEMENT ET MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT

REPRÉSENTANTE PERMANENTE : M<sup>me</sup> FLORENCE BARJOU

### FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directeur des investissements du Crédit Agricole Assurance

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M<sup>me</sup> 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<sup>me</sup> Florence Barjou débute sa carrière au sein du Département de la recherche économique de la banque d'investissement de la BNP.

EN 2006, elle rejoint Lyxor, un des leaders de l'investissement responsable et ESG en tant que Stratégiste Global Macro et Gérante de portefeuilles. Elle est ensuite nommée responsable des gestions diversifiées en 2013 puis responsable adjointe du pôle Performance Absolue & Solutions en 2014 et *Managing Director*, adjointe du *Chief Investment Officer*, avant d'être promue, en 2020, Directeur des investissements de Lyxor.

M<sup>me</sup> Florence Barjou a été nommée Directeur des investissements de Crédit Agricole Assurances au 1<sup>er</sup> mars 2022.

## PREDICA

ADMINISTRATRICE, PRÉSIDENTE DU COMITÉ D'INVESTISSEMENT ET MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT

REPRÉSENTANTE PERMANENTE : M<sup>ME</sup> FLORENCE BARJOU

### MANDATS DE PREDICA <sup>(1)</sup>

#### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE

**Administratrice** : Fonds Nouvel Investissement 1, Fonds Nouvel Investissement 2, Covivio <sup>(2)</sup>, Aéroport de Paris <sup>(2)</sup>, Argan <sup>(2)</sup>, CAAM Mone Cash, Frey <sup>(2)</sup>, Gecina <sup>(2)</sup>, Patrimoine & Commerce <sup>(2)</sup>, Carmila <sup>(2)</sup>, SEMMARIS, Covivio Immobilier, Accor Invest, Fonds Stratégique des Participations, La Médicale, Previso Obsèques, Lesica, La Française des jeux <sup>(2)</sup>

#### Membre du Conseil de surveillance :

Effi-Invest II, Covivio Hotels <sup>(2)</sup>, INTERFIMMO, Altarea <sup>(2)</sup>, 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 <sup>(2)</sup>, Sanef <sup>(2)</sup>, Louvresses Development I, Urbis Park, CA Life Greece, Ramsay Générale de Santé <sup>(2)</sup>, Foncière Développement Logement <sup>(2)</sup>, River Ouest

**Présidente** : Citadel, Citadel Holding

### MANDATS DE M<sup>ME</sup> FLORENCE BARJOU <sup>(3)</sup>

#### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE

**Administratrice** : SEMMARIS, Cassini

**Représentante permanente de Predica** : Predirungis, La Française des Jeux <sup>(2)</sup>

#### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Néant



**Immobilier** : Administratrice dans des sociétés du secteur immobilier et hôtelier (Covivio Immobilier, Accor Invest, Covivio Hotels, Altarea).



**Finances/Audit & risques** : 25 ans d'expérience dans des fonctions du secteur de l'assurance et des métiers de la finance - Directeur des investissements de Crédit Agricole Assurances.



**RSE** : 15 années d'expérience au sein de Lyxor, un des leaders de l'investissement responsable et ESG.



**Stratégie/M&A** : Plus de 15 ans d'expérience dans les domaines des investissements, de la gestion d'actifs, de la gestion immobilière et des fusions & acquisitions - Directeur des investissements de Crédit Agricole Assurances.

(1) Predica respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(2) Société cotée.

(3) M<sup>me</sup> Florence Barjou respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



## HOLDING MALAKOFF HUMANIS

ADMINISTRATRICE, MEMBRE DU COMITÉ ÉTHIQUE, QUALITÉ ET RSE ET DU COMITÉ D'INVESTISSEMENT

REPRÉSENTANTE PERMANENTE : M<sup>ME</sup> ANNE RAMON

### FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directrice de la communication et de la marque et Directrice de la RSE de Malakoff Humanis

**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 <sup>(1)</sup> :**  
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<sup>me</sup> Anne  
Ramon ne détient pas  
d'action Korian.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M<sup>me</sup> Anne Ramon renforce les compétences du Conseil d'administration avec son expertise en communication, de gestion réputationnelle et de crise sur les sujets de santé publique. Sa longue expérience avec les parties prenantes, notamment les patients, les médecins et personnels soignants, les chercheurs, ainsi que les organismes publics, les fondations, et autres entités de santé publique sont très utiles pour le Conseil d'administration, tout comme son expertise sur les sujets liés à la RSE et au reporting extra-financier.

### BIOGRAPHIE

Diplômée du CELSA et de Sciences politiques à l'université Paris 1, M<sup>me</sup> 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 <sup>(2)</sup>

#### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE

**Administratrice :** SCOR <sup>(3)</sup>, Développement Pleiade, Groupe IRD, La Banque Postale Asset Management Holding, Foncière Hospi Grand Ouest <sup>(3)</sup>

**Membre du Conseil de surveillance :** La Banque Postale Asset Management

#### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

**Administratrice :** Ignillife France

**Membre du Conseil de surveillance :**  
Quatrem, Sycomore Factory

### MANDATS DE M<sup>ME</sup> ANNE RAMON <sup>(4)</sup>

#### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE

Néant

#### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Néant

**Secteur de la santé :** 30 années d'expérience au sein du secteur de la santé via ses fonctions au sein du Comité français d'éducation pour la santé, de Santé publique France, de l'Institut national du cancer et du groupe Malakoff Humanis.

**Régulation/réglementation :** Gestion de problématiques de santé publique via ses fonctions au sein du secteur de la santé.

**RSE :** Directrice RSE de Malakoff Humanis, administratrice de la Fondation Malakoff Humanis Handicap et de la Fondation Médéric Alzheimer, ancienne membre du Conseil de surveillance de Sycomore Factory.

**Communication :** Près de 20 ans d'expérience en qualité de Directrice de la communication notamment au sein de Santé publique France, de l'Institut national du cancer puis du groupe Malakoff Humanis.

(1) Holding Malakoff Humanis a été nommé lors de la réunion de l'Assemblée générale du 21 mars 2012 qui a décidé un mode de gouvernance moniste. Dans le cadre de la fusion-absorption de Medica par 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<sup>me</sup> Anne Ramon respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



**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.

## M. GUILLAUME BOUHOURS

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT

### FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

**Directeur Exécutif Finance, Achats et Systèmes d'information de bioMérieux**

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M. Guillaume Bouhours vient renforcer les compétences du Conseil d'administration en particulier par son expertise financière, dans le domaine de l'investissement, des fusions & acquisitions et des sociétés cotées. Il apporte également au Conseil d'administration une connaissance du secteur de la santé, des domaines de la transformation digitale, de la cybersécurité, des achats.

### 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 les équipements ferroviaires dont il a également été membre du Directoire et du Comité de Direction. De 2017 à 2018, il exerce les fonctions de Président de la division Accès et Mobilité et de Président de la région Chine au sein de la société Wabtec Corporation.

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 <sup>(1)</sup>

**Administrateur :** Suzhou Hybiome Biomedical Engineering Co Ltd (Chine), BioFire Diagnostics LLC (États-Unis)

### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Néant



**Finances/Audit & risques :** 22 années d'expérience dans les métiers de la finance. Directeur exécutif du groupe bioMérieux notamment chargé de la finance.



**Fonction exécutive :** 12 années d'expérience dans des fonctions exécutives et actuellement Directeur exécutif chargé de la Finance, des Achats et des Systèmes d'information du groupe bioMérieux.



**Capital humain :** 12 années d'expérience dans des fonctions exécutives impliquant une forte expérience de management d'équipes.



**Stratégie/M&A :** 10 années d'expérience en M&A (conseil et investissement), 12 années d'expérience dans des fonctions exécutives impliquant un fort enjeu stratégique.

(1) M. Guillaume Bouhours respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



## DR JEAN-FRANÇOIS BRIN

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT, MEMBRE DU COMITÉ D'INVESTISSEMENT ET DU COMITÉ ÉTHIQUE, QUALITÉ ET RSE

### FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

**Founder & CEO d'ES Consulting et ES Business Health**

**NÉ LE :** 5 avril 1964  
à Angers (49)

**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 DU DERNIER**

**RENOUVELLEMENT :**

Assemblée générale  
du 22 juin 2022

**DATE D'EXPIRATION**

**DU MANDAT :**

Assemblée générale  
statuant sur les comptes  
de l'exercice 2024

**DÉTENTION D'ACTIONS :**

À la date du présent  
document,  
Dr Jean-François Brin  
détient 208 actions Korian.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire du Dr 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, le Dr 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.

**MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE (1)**

Néant

**MANDATS ÉCHUS AU COURS  
DES CINQ DERNIERS EXERCICES**

Néant

**Secteur de la santé :** Docteur en médecine qualifié en pharmacologie clinique et interne en gériatrie hospitalière, long séjour et soins de suite. 30 années d'expérience auprès de grands laboratoires pharmaceutiques dont Rhône-Poulenc Rorer France, Aventis Europe et Sanofi Global.

**Immobilier :** Gestionnaire de deux SARL de Loueur Meublé Professionnel et Marchand de Bien. Président d'une copropriété de 400 lots.

**Stratégie/M&A :** Membre de la « Task-Force » pour l'OPA de Sanofi sur Genzyme en 2011, Président fondateur de ES Business Health, une société de conseil dans le domaine de la santé spécialisée sur le marketing stratégique et les fusions et acquisitions.

**Management de la qualité :** Vaste expérience en management de la qualité des soins et de la qualité des chaînes de production via ses expériences de médecin et ses fonctions auprès de grands laboratoires pharmaceutiques.

(1) Le Dr Jean-François Brin respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



## M<sup>ME</sup> 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**

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M<sup>me</sup> Anne Lalou renforce les compétences du Conseil d'administration, notamment par son expertise financière, et son expérience des fusions et acquisitions, de la gestion immobilière et des marchés financiers. Elle apporte également son expertise sociétale en matière de la formation des talents, de la parité et de l'inclusion. Son expérience de Directrice générale et d'administratrice au sein des organes sociaux d'autres sociétés dans les domaines bancaires, des investissements, de l'innovation et de la transformation digitale vient renforcer les domaines de compétences du Conseil d'administration.

### BIOGRAPHIE

Diplômée de l'ESSEC, M<sup>me</sup> Anne Lalou est Directrice de la Web School Factory depuis 2012 (école de management du numérique que M<sup>me</sup> 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<sup>ie</sup> en qualité de Gérante. M<sup>me</sup> Anne Lalou rejoint Nexity (premier acteur de l'immobilier intégré français) en 2002, où elle occupe les fonctions de Secrétaire générale et Directrice du développement. En 2006, elle prend la Direction générale de Nexity-Franchises puis la Direction générale déléguée du pôle Distribution jusqu'en 2011.

Elle est membre du Conseil d'administration de Natixis et membre du Comité des nominations et du Comité des rémunérations ainsi que Présidente du Comité stratégique et du Comité RSE. Elle a par ailleurs été membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo, de son Comité digital et de son Comité financier ainsi que Présidente de son Comité RSE jusqu'en mai 2022.

### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(1)</sup>

**Administratrice** : Natixis<sup>(2)</sup>

**Directrice générale** : Web School Factory

**Présidente** : Innovation Factory

### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

**Membre du Conseil de surveillance** : Eurazeo<sup>(2)</sup>, Foncia Holding, Foncia Groupe

**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 22 juin 2022

**DATE D'EXPIRATION  
DU MANDAT** :  
Assemblée générale  
statuant sur les comptes  
de l'exercice 2024

**DÉTENTION D'ACTIONS** :  
À la date du présent  
document, M<sup>me</sup> Anne Lalou  
détient 1 180 actions Korian.



**Fonction exécutive** : 20 ans dans des fonctions exécutives au sein d'Havas, Rothschild & C<sup>ie</sup> et Nexity. Directrice générale de la Web School Factory et Présidente de l'Innovation Factory.



**Capital humain** : Directrice générale de la Web School Factory (école de management du numérique offrant un modèle pédagogique basé sur le travail collaboratif).



**RSE** : Ancienne Présidente du Comité éthique, qualité et RSE de Korian, Présidente du Comité RSE de Natixis et d'Eurazeo.



**Stratégie/M&A** : Forte expertise en stratégie, M&A et développement notamment via ses fonctions de Directrice de la prospective et du développement chez Havas et Directrice du développement chez Nexity.

(1) M<sup>me</sup> Anne Lalou respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(2) Société cotée.





**M. PHILIPPE LÉVÊQUE**

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET PRÉSIDENT DU COMITÉ ÉTHIQUE, QUALITÉ ET RSE

**NÉ LE :** 24 décembre 1959

**NATIONALITÉ :** française

**ADRESSE :**

34, rue des Boulangers,  
75005 Paris

**DATE DE NOMINATION :**

Assemblée générale  
du 22 juin 2022

**DATE D'EXPIRATION  
DU MANDAT :**

Assemblée générale  
statuant sur les comptes  
de l'exercice 2024

**DÉTENTION D'ACTIONS :**

À la date du présent  
document, M. Philippe  
Lévêque détient  
3 385 actions Korian.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M. Philippe Lévêque renforce les compétences du Conseil d'administration avec son expertise dans les domaines RSE, de la gestion du capital humain et la gestion de crise. Sa longue expérience, en particulier dans la conduite de nombreux projets en France et à l'étranger visant notamment à combattre l'extrême pauvreté, et ses relations avec les parties prenantes ainsi qu'avec les organismes publics, les fondations, et autres entités de santé publique sont très utiles pour le Conseil d'administration, tout comme son expérience de membre de Comités de Parties Prenantes de sociétés industrielles françaises.

**BIOGRAPHIE**

Diplômé des Hautes Études Commerciales (HEC), M. Philippe Lévêque débute sa carrière chez IBM en 1984 où il assumait des responsabilités marketing et commerciales. En 1989, il est nommé Directeur marketing de Systar, poste qu'il occupe jusqu'en 1993.

Après une année passée en Afrique, il devient bénévole au sein de l'ONG Médecins du monde en 1993 avant d'en être nommé Directeur du développement en 1994 et Directeur général adjoint en 1998. Au cours de ces années, il a assuré différentes missions en France et à l'étranger.

En 2000, il est nommé Directeur général de CARE France, l'un des plus grands réseaux d'aide humanitaire au monde, où il conduit de nombreux projets visant notamment à combattre l'extrême pauvreté, mettre en œuvre des outils de développement durable, lutter contre les problématiques climatiques, protéger les droits des enfants et des femmes, et à répondre systématiquement aux urgences humanitaires. Il occupe cette fonction jusqu'à son départ à la retraite en 2022.

M. Philippe Lévêque est membre du Conseil de Surveillance de la Fondation CARE International, du Conseil d'Administration de la Fondation Ensemble (Pierre et Vacances) et du Comité ESG du fonds d'investissement IPDEV 2.

Il est membre de la commission d'agrément du Don en Confiance, organisme qui délivre un label de qualité et de transparence aux organisations faisant appel à la générosité du public en France.

Il a également été membre des Comités de Parties Prenantes de Lafarge, de Veolia et d'EDF et membre des Comités d'Engagement de la Fondation Financière de l'Échiquier et de la Fondation Cojean. Il donne régulièrement des conférences en Europe, en Asie et aux États-Unis.

**MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE (1)**

Néant

**MANDATS ÉCHUS AU COURS  
DES CINQ DERNIERS EXERCICES**

Néant



**Fonction exécutive :** Plus de 20 ans d'expérience de fonctions exécutives notamment ancien Directeur général adjoint de Médecins du monde et ancien Directeur général de CARE France.



**Capital humain :** Ancien Directeur général de CARE France, conférencier en Europe, en Asie et aux États-Unis. Gestion d'équipes en situation de danger physique et développement des compétences de collaborateurs faiblement qualifiés et multi-ethniques.



**RSE :** Ancien Directeur général de CARE France, administrateur de CARE International, de la Fondation Ensemble (Pierre et Vacances) et membre du Comité ESG du fonds d'investissement IPDEV 2, membre des Comités de Parties Prenantes de Lafarge, de Veolia et d'EDF et membre des Comités d'Engagement de la Fondation Financière de l'Échiquier et de la Fondation Cojean. Représentant de CARE International lors des négociations de l'Accord de Paris en 2015, puis lors de négociations avec le gouvernement français ou avec des entreprises du CAC40.



**Expériences internationales :** Nombreuses missions humanitaires réalisées à l'étranger et notamment en Afrique, ancien Directeur général adjoint de Médecins du monde.

(1) M. Philippe Lévêque respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.





**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, D<sup>r</sup> Markus  
Müschenich détient  
78 actions Korian.

## D<sup>r</sup> 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 D<sup>r</sup> Markus Müschenich, en rassemblant l'exercice de la médecine, la gestion de groupes hospitaliers, l'expertise en tant que fondateur de *startup* et de *partner* d'un fonds de capital-risque, la recherche scientifique et l'innovation technologique vient renforcer les compétences du Conseil d'administration dans des domaines au cœur des activités du Groupe (secteur de la santé, réglementation, capital humain, RSE, expérience internationale et santé sécurité).

### BIOGRAPHIE

Diplômé des universités de Düsseldorf (santé publique) et de Münster (médecine), le D<sup>r</sup> 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 D<sup>r</sup> Markus Müschenich est médecin et *Managing Partner* d'Eternity.Health, une holding sur la science du vivant qu'il a créée en 2012. Eternity.Health comprend Flying Health, Heal Capital et Ababax. Tandis que Flying Health propose un écosystème pour la nouvelle génération de soins de santé en guidant les dirigeants et les entrepreneurs du secteur vers les futurs marchés, Heal Capital est un fonds de capital-risque dédié aux investissements dans les innovations en matière de santé numérique. Ababax, pour sa part, développe et investit dans des technologies de stimulation cérébrale. En 2021, il a également créé Green.Health consacré à la durabilité dans les soins de santé.

Par ailleurs, le D<sup>r</sup> 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 D<sup>r</sup> Müschenich était membre du groupe de travail sur la télémédecine de la German Medical Association et est membre du Pôle d'innovation en matière de santé du Ministère Allemand de la Santé et du Comité consultatif du Master européen en développement des neurosciences Neurasmus (ABCD).

### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(1)</sup>

**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



**Secteur de la santé :** 36 ans d'expérience en tant que médecin, en particulier comme consultant au département de pédiatrie de l'université de Düsseldorf, dans les domaines de la pédiatrie générale, de l'oncologie pédiatrique, des soins intensifs, de la neurologie et de la radiologie.



**RSE :** Fondateur de Green.Health (2021), une entreprise qui se consacre à la durabilité dans les stratégies de soins de santé (en particulier le changement climatique).



**Cybersécurité/Digital :** Expert en solutions de soins de santé numériques en tant que médecin-chef dans deux hôpitaux et associé directeur d'Eternity.Health.



**Management de la qualité :** Responsable de la gestion de la qualité depuis 20 ans à divers postes de direction (médecin-chef dans deux hôpitaux et associé directeur d'Eternity.Health).

(1) Le D<sup>r</sup> Markus Müschenich respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



## M<sup>ME</sup> CATHERINE SOUBIE

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE, PRÉSIDENTE DU COMITÉ D'AUDIT ET MEMBRE DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

### FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directrice générale d'Arfilia

**NÉE LE :** 20 octobre 1965 à Lyon (69)

**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<sup>me</sup> Catherine  
Soubie détient 6 900 actions  
Korian.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M<sup>me</sup> 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<sup>me</sup> 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<sup>me</sup> Catherine Soubie est également administratrice indépendante des sociétés cotées Covivio, dans le secteur immobilier, et Sofina, dans le secteur de l'investissement.

### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(1)</sup>


**Directrice générale :** Arfilia


**Administratrice :** Covivio <sup>(2)</sup>, Sofina <sup>(2)</sup>

**Présidente :** Financière Verbateam  
(groupe Arfilia)

### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

**Directrice générale :** Alixio, Taddeo  
(groupe Arfilia)

 **Immobilier :** Administratrice de Covivio. Expérience de conseil financier sur des transactions dans le secteur immobilier chez Morgan Stanley et Barclays.

 **Finances/Audit & risques :** 22 années d'expérience dans le secteur de la finance notamment en qualité de Directrice aux affaires financières chez Lazard, *Managing Director* chez Morgan Stanley et *Managing Director, Head of Investment Banking* Barclays France & Benelux.

 **Fonction exécutive :** Directrice générale d'Arfilia et anciennement Directrice générale adjointe de Rallye et *Head of Investment Banking* Barclays France et Benelux.

 **Stratégie/M&A :** 20 années d'expérience au sein de banques d'affaires.

(1) M<sup>me</sup> Catherine Soubie respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(2) Société cotée.



## MME MARIE-CHRISTINE LEROUX

ADMINISTRATRICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ET MEMBRE DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

### FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Chargée de mission intégration RH

**NÉE LE :** 16 février 1961  
à Merville (59)

**NATIONALITÉ :** française

**ADRESSE :**  
12, chemin du Houga,  
32720 Barcelonne-du-Gers

**DATE DE NOMINATION :**  
1<sup>er</sup> septembre 2019  
par l'UNSA, organisation  
syndicale la plus  
représentative au sein  
du Groupe

**DATE DU DERNIER  
RENOUVELLEMENT :**  
18 juillet 2022  
par l'UNSA, organisation  
syndicale la plus  
représentative au sein  
du Groupe

**DATE D'EXPIRATION  
DU MANDAT :**  
Assemblée générale  
statuant sur les comptes  
de l'exercice 2024

**DÉTENTION D'ACTIONS :**  
À la date du présent  
document, M<sup>me</sup> Marie-  
Christine Leroux détient  
274 actions Korian <sup>(2)</sup>.

Représentant les salariés du Groupe, M<sup>me</sup> 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<sup>me</sup> Marie-Christine Leroux débute sa carrière en tant que masseuse kinésithérapeute libérale, puis de 1996 à 2006, elle exerce notamment comme cadre de santé, responsable formation et contrôleur de gestion à l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris.

Elle rejoint Korian en 2006 en tant que Directrice de clinique de soins médicaux et de réadaptation puis, à compter de 2012, elle occupe la fonction de Directrice de maisons de retraite médicalisées.

De 2015 à 2021, elle a été Directrice de la maison de retraite médicalisée Korian Villa Castera et a assuré la direction de Korian Le Clos d'Armagnac.

En 2021, elle a rejoint la Direction des ressources humaines du Groupe en tant que Directrice missions RH avant d'être nommée Chargée de mission intégration RH.

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.

### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(1)</sup>

Néant

### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Néant



**Secteur de la santé :** 26 années d'expérience dans le secteur de la santé en qualité de masseuse kinésithérapeute libérale, puis cadre de santé, responsable formation et contrôleur de gestion à l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris et Directrice de clinique de soins médicaux et de maisons de retraite médicalisées.



**Capital humain :** Responsable de formation à Assistance Publique – Hôpitaux de Paris et Directrice de clinique de soins médicaux et de maisons de retraite médicalisées.



**Stratégie/M&A :** 16 années d'expérience dans le développement des établissements et dans la négociation de nouvelles activités avec les tutelles sanitaires et médico-sociales pour repositionner les établissements dans leur environnement concurrentiel.



**Management de la qualité :** 16 années d'expérience en management de la qualité des soins via ses expériences de directrice de clinique de soins médicaux et de maisons de retraite médicalisées.

(1) M<sup>me</sup> Marie-Christine Leroux respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(2) Les actions détenues par M<sup>me</sup> Marie-Christine Leroux sont détenues indirectement via un FCPE salarié.



**NÉ LE :** 5 juin 1989 à Bari (Italie)

**NATIONALITÉ :** italienne

**ADRESSE :**

Via Bitetto, n°20, 70020 Binetto (Italie)

**DATE DE NOMINATION :**

29 juin 2022 par le Comité d'entreprise européen

**DATE D'EXPIRATION DU MANDAT :**

Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024

**DÉTENTION D'ACTIONS :**

À la date du présent document, M. Gilberto Nieddu détient 17 actions Korian.

**M. GILBERTO NIEDDU**

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ET MEMBRE DU COMITÉ ETHIQUE, QUALITÉ ET RSE

**FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE**

**Responsable des applications et du soutien aux entreprises (département informatique)**

Représentant les salariés du Groupe, M. Gilberto Nieddu renforce les compétences du Conseil d'administration par son parcours diversifié et pluridisciplinaire. Son expérience dans la gestion des soins de santé ainsi que son expertise dans le domaine de la réadaptation apportent un éclairage essentiel aux discussions et aux décisions du Conseil d'administration.

**BIOGRAPHIE**

Diplômé d'un Bachelor mention science en Physiothérapie (Université de Bari) et d'un Master en sciences de la Réadaptation, M. Gilberto Nieddu débute sa carrière en 2013 en tant que physiothérapeute. Il a travaillé au sein de divers établissements, notamment au sein du Centre de réhabilitation de Korian à Bari de 2017 à 2022.

En 2022, il a été nommé coordinateur des opérations des services de réadaptation à domicile pour les établissements Aurea Salus et Elia Domus du Groupe Korian.

M. Gilberto Nieddu a également suivi des enseignements universitaires avancés de gestion des soins de santé (Ecole de management SDA Bocconi de Milan).

De 2020 à 2022, il était membre du Comité d'entreprise européen de Korian. Il a également participé, au sein du Groupe Spécial de Négociation, aux négociations sur l'accord sur les modalités de l'implication des salariés au sein de la société européenne.

**MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE (1)**

Néant


**MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES**

Néant

 **Secteur de la santé :** Diplômé d'un Bachelor of Science en physiothérapie et d'un Master en sciences de la réadaptation, physiothérapeute et 10 ans d'expérience à différents postes dans des établissements médico-sociaux et de santé.

 **Capital humain :** Coordinateur des opérations du Service de réadaptation à domicile et membre italien du Comité d'entreprise européen de Korian, impliquant la gestion d'une équipe et des ressources humaines.

 **Expériences internationales :** Expérience dans des établissements médico-sociaux en Italie.

 **Management de la qualité :** 10 années d'expérience en management de la qualité des soins via ses expériences dans des établissements médico-sociaux et de santé.

(1) M. Gilberto Nieddu respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



### LA REPRÉSENTATION DES SALARIÉS

L'article 11.4 des statuts de la Société prévoit que le Conseil d'administration comporte, en vertu des articles L. 225-27-1 et suivants du Code de commerce, un ou deux administrateurs représentant les salariés. En application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, deux administrateurs représentant les salariés sont membres du Conseil d'administration de la Société :

- (i) le premier administrateur est désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français.

Cette organisation syndicale la plus représentative au sein du Groupe a désigné, le 25 juillet 2019, M<sup>me</sup> Marie-Christine Leroux en qualité d'administratrice représentant les salariés avec effet au 1<sup>er</sup> septembre 2019. Cette même organisation a désigné, pour un nouveau mandat, M<sup>me</sup> Marie-Christine Leroux le 18 juillet 2022.

Le Conseil d'administration en date du 8 décembre 2022 a décidé de nommer M<sup>me</sup> Marie-Christine Leroux en qualité de membre du Comité des rémunérations et des nominations (conformité au code AFEP-MEDEF).

#### 4.1.3.1.2 Politique de diversité

Le Conseil d'administration revoit régulièrement sa composition ainsi que celle de ses Comités afin d'améliorer et de promouvoir sa diversité. Il s'agit d'un gage d'objectivité, d'expérience et d'indépendance pour les actionnaires de la Société. Les modalités de son organisation et de son fonctionnement sont prévues dans son Règlement intérieur, ainsi que les règles déontologiques que ses membres doivent respecter.

Lors de sa séance du 28 mars 2023 et conformément aux dispositions de l'article 7.2 du code AFEP-MEDEF, le Conseil

- (ii) le second administrateur est désigné par le Comité de la société européenne.

Le Comité d'entreprise européen a désigné en date du 29 juin 2022 M. Gilberto Nieddu en qualité d'administrateur représentant les salariés. Le Comité de la société européenne, organe qui s'est substitué au Comité d'entreprise européen en raison de la transformation de Korian en société européenne, a été institué le 18 novembre 2022. Cet organe désignera le second administrateur représentant les salariés au terme du mandat de l'actuel second administrateur représentant les salariés.

Le Conseil d'administration en date du 8 décembre 2022 a décidé de nommer M. Gilberto Nieddu en qualité de membre du Comité éthique, qualité et RSE.

L'administrateur représentant les salariés suit une formation de 40 heures par an qui débute dans les quatre mois de sa désignation dans le cas où il n'a jamais exercé de mandat.

Un programme de formation est organisé pour M<sup>me</sup> Marie-Christine Leroux et M. Gilberto Nieddu notamment dans les domaines du gouvernement d'entreprise et de la RSE.

Par ailleurs, un représentant du Comité social et économique central assiste, sans voix délibérative, aux réunions du Conseil d'administration.

d'administration a, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, revu 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 âges des membres et la diversité des qualifications et expériences professionnelles. Cette composition multinationale et équilibrée, avec des membres actifs et engagés, aux compétences variées et complémentaires, garantit la qualité des débats et la pertinence des prises de décisions.

**POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLIQUÉE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Critère	Objectif	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus
<b>Parité</b>	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 <sup>er</sup> janvier 2017. (Article L. 225-18-1 du Code de commerce)	45 % de femmes (5 femmes pour 6 hommes) depuis l'Assemblée générale 2022 <sup>(1)</sup> .
<b>Représentation équilibrée femmes-hommes au sein des Comités du Conseil d'administration</b>	Équilibre femmes-hommes dans les Comités.	Trois des quatre Comités sont présidés par des femmes (Comité d'audit, Comité des rémunérations et des nominations et Comité d'investissement).
<b>Nationalités Expériences internationales</b>	Recherche d'un équilibre entre profils nationaux et profils non-français et/ou ayant une expérience internationale pour optimiser la composition du Conseil d'administration, compte tenu du développement international de la Société.	Le Conseil d'administration compte 3 nationalités (française, allemande et italienne). La majorité des administrateurs a une ou plusieurs expériences internationales.
<b>Domaines d'expertise et complémentarité des profils</b>	Recherche d'une complémentarité des profils sur les expertises.	Compétences représentées : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ secteur de la santé</li> <li>■ immobilier</li> <li>■ finances / audit et risques</li> <li>■ régulation / réglementation</li> <li>■ fonction exécutive</li> <li>■ capital humain</li> <li>■ RSE</li> <li>■ expériences internationales</li> <li>■ stratégie / M&amp;A</li> <li>■ cybersécurité / digital</li> <li>■ management de la qualité</li> <li>■ communication</li> </ul> <p>La variété et la complémentarité de ces profils expérimentés permet une prise de décision réaliste et efficace pour répondre aux enjeux de Korian.</p>
<b>Indépendance des administrateurs</b>	Au moins 50 % d'administrateurs indépendants. (Article 10.3 du code AFEP-MEDEF)	64 % d'administrateurs indépendants.
<b>Âge des administrateurs</b>	Au moins 2/3 des membres du Conseil d'administration doivent être âgés de moins de 70 ans. (Article 11.1.1 des statuts de la Société)	À l'exception d'un administrateur, tous ont moins de 70 ans. Moyenne d'âge de 56 ans : fourchette de 33 à 71 ans.
<b>Ancienneté des administrateurs</b>	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.
<b>Représentation des salariés</b>	Au moins 2 administrateurs représentant les salariés. (Articles L. 225-27-1 du Code de commerce et 11.4 des statuts de la Société)	Deux administrateurs représentant les salariés.

(1) Conformément à l'article L. 225-27-1 II du Code de commerce, M<sup>me</sup> Marie-Christine Leroux et M. Gilberto Nieddu, administrateurs représentant les salariés, ne sont pas pris en compte pour ce calcul.



## COMPÉTENCES REPRÉSENTÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Secteur de la santé	Immobilier	Finances / Audit & risques	Régulation / réglementation	Fonction exécutive	Capital humain	RSE	Expériences Internationales	Stratégie / M&A	Cybersécurité / Digital	Management de la qualité	Communication
	67 %	33 %	42 %	50 %	83 %	83 %	50 %	67 %	83 %	17 %	50 %	42 %
Jean-Pierre Duprieu	●			○	●			●	●			○
Philippe Dumont			●	○	●	●	○	○	●			
Florence Barjou	○	●	●	○	○	○	●		●			
Anne Ramon	●			●	○	○	●					●
Guillaume Bouhours	○		●		●	●		○	●	○	○	
Jean-François Brin	●	●			○	○		○	●		●	
Anne Lalou					●	●	●		●			
Philippe Lévêque			○		●	●	●	●	○			○
Markus Müschenich	●			○	○	○	●	○	○	●	●	
Catherine Soubie		●	●	○	●			○	●		○	○
Marie-Christine Leroux	●					●			●		●	○
Gilberto Nieddu	●					●		●			●	

● Compétences majeures ○ Autres compétences

**Définitions :**

**Secteur de la santé :** domaines médico-social, pharmaceutique, laboratoire, recherche et sanitaire.

**Immobilier :** acquisition, gestion d'actifs immobilier, 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 <sup>(1)</sup>	Expérience internationale
<b>PRÉSIDENT</b>										
Jean-Pierre Duprieu	AG du 23 juin 2016	6 ans	AG du 22 juin 2022	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Comité d'investissement	71 ans	H	Française	3	Europe Afrique Moyen-Orient Asie
<b>ADMINISTRATRICE DIRIGEANTE MANDATAIRE SOCIAL</b>										
Sophie Boissard	AG du 22 juin 2020	2 ans	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2022	-	52 ans	F	Française	2	Europe
<b>ADMINISTRATEURS INSTITUTIONNELS</b>										
Philippe Dumont	AG du 22 juin 2020	2 ans	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2022	Comité des rémunérations et des nominations	62 ans	H	Française	1	Italie
Predica – représentée par Florence Barjou	AG du 18 mars 2014	9 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	50 ans	F	Française	11 <sup>(2)</sup> 2 <sup>(3)</sup>	-
Holding Malakoff Humanis – représentée par Anne Ramon	AG du 18 mars 2014	9 ans	AG du 25 juin 2015 AG du 14 juin 2018 AG du 27 mai 2021	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2023	Comité éthique, qualité et RSE Comité d'investissement	55 ans	F	Française	3 <sup>(4)</sup> 1 <sup>(5)</sup>	-
<b>ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS</b>										
Guillaume Bouhours	CA du 11 janvier 2021 (co-optation)	2 ans	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2022	Comité d'audit	46 ans	H	Française	1	Royaume-Uni Chine États-Unis
Jean-François Brin	AG du 6 juin 2019	3 ans	AG du 22 juin 2022	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Comité d'investissement Comité éthique, qualité et RSE	59 ans	H	Française	1	
Anne Lalou	AG du 18 mars 2014	9 ans	AG du 23 juin 2016 AG du 6 juin 2019 AG du 22 juin 2022	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Comité des rémunérations et des nominations (Présidente) Comité éthique, qualité et RSE	59 ans	F	Française	2	Royaume-Uni
Philippe Lévêque	AG du 22 juin 2022	1 an	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Comité éthique, qualité et RSE (Président)	63 ans	H	Française	1	Europe Afrique Asie Etats-Unis
Markus Müschenich	AG du 22 juin 2017	5 ans	AG du 22 juin 2020	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2022	Comité éthique, qualité et RSE	61 ans	H	Allemande	1	Allemagne
Catherine Soubie	AG du 18 mars 2014	9 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	57 ans	F	Française	3	Royaume-Uni Benelux



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 <sup>(1)</sup>	Expérience internationale
<b>ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS</b>										
Marie-Christine Leroux	1 <sup>er</sup> septembre 2019	3 ans	18 juillet 2022	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2021	Comité des rémunérations et des nominations	62 ans	F	Française	1	-
Gilberto Nieddu	29 juin 2022	1 an	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Comité éthique, qualité et RSE	33 ans	H	Italienne	1	Italie

(1) En ce compris les mandats exercés au sein de la Société.

(2) Nombre de mandats dans des sociétés cotées détenus par Predica.

(3) Nombre de mandats dans des sociétés cotées détenus par Predica, pour lesquels Mme Florence Barjou agit en tant que représentante permanente.

(4) Nombre de mandats dans des sociétés cotées détenus par Holding Malakoff Humanis.

(5) Nombre de mandats dans des sociétés cotées détenus par Holding Malakoff Humanis, pour lesquels Mme Anne Ramon agit en tant que représentante permanente.

#### 4.1.3.1.3 Indépendance des administrateurs

Conformément à l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF, la part des administrateurs indépendants est de plus de la moitié des membres du Conseil d'administration. Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans ce pourcentage.

Conformément à l'article 10.4 du code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration examine l'indépendance des administrateurs lors de leur nomination, puis chaque année, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Dans ce cadre, les critères d'indépendance retenus par le Conseil d'administration, qui figurent ci-après, sont conformes à l'article 10.5 du code AFEP-MEDEF en la matière :

##### Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes

Ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes :

- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que cette société mère consolide.

##### Critère 2 : Mandats croisés

Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.

##### Critère 3 : Relations d'affaires significatives

Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :

- significatif de la Société ou de son Groupe ;
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.
- Il incombe au Conseil d'apprécier le caractère significatif de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe. Les critères quantitatifs et qualitatifs de cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) sont explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

##### Critère 4 : Lien familial

Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

##### Critère 5 : Commissaire aux comptes

Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des 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 et les services fournis à 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 10.4 du code AFEP-MEDEF, lors de sa séance du 8 décembre 2022, réexaminé l'indépendance des administrateurs après avis du Comité des rémunérations et des nominations.

Le Comité des rémunérations et des nominations a examiné les relations d'affaires pouvant exister entre la Société et les sociétés dans lesquelles ces administrateurs exercent des mandats et a ainsi constaté que les membres indépendants n'entretiennent pas de relations d'affaires ou pas de relations d'affaires significatives avec la Société.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a considéré que sept administrateurs étaient indépendants, à savoir M. Jean-Pierre Duprieu, M. Guillaume Bouhours, D<sup>r</sup> Jean-François Brin, M<sup>me</sup> Anne Lalou, M. Philippe Lévêque, D<sup>r</sup> Markus Mûschenich et M<sup>me</sup> Catherine Soubie, soit 64 % des administrateurs (les administrateurs représentant les salariés n'étant pas pris en compte dans ce pourcentage).

SYNTHÈSE DE LA SITUATION DE CHAQUE ADMINISTRATEUR AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE ÉNONCÉS DANS L'ARTICLE 10 DU CODE AFEP-MEDEF <sup>(1)</sup>

	1	2	3	4	5	6	7	8	Qualification retenue
	Salarié ou mandataire social	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissaires aux comptes	Durée de mandat > 12 ans	Statut du DMS non-exécutif	Statut de l'actionnaire important	
Jean-Pierre Duprieu	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Sophie Boissard	● <sup>(2)</sup>	●	●	●	●	●	●	●	Non indépendante
Philippe Dumont	●	●	●	●	●	●	●	● <sup>(3)</sup>	Non indépendant
Predica (Florence Barjou)	●	●	●	●	●	●	●	●	Non indépendant
Holding Malakoff Humanis (Anne Ramon)	●	●	●	●	●	●	●	●	Non indépendant
Jean-François Brin	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Guillaume Bouhours	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Anne Lalou	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendante
Philippe Lévêque	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Markus Müschenich	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Catherine Soubie	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendante
Marie-Christine Leroux <sup>(4)</sup>					N/A				Représentant les salariés
Gilberto Nieddu <sup>(4)</sup>					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<sup>me</sup> Sophie Boissard exerce les fonctions de Directrice générale de Korian depuis le 26 janvier 2016.

(3) M. Philippe Dumont est Directeur général adjoint de Crédit Agricole, en charge des assurances, société mère de Predica, actionnaire à plus de 10 % de la Société, et Directeur Général de Crédit Agricole Assurances.

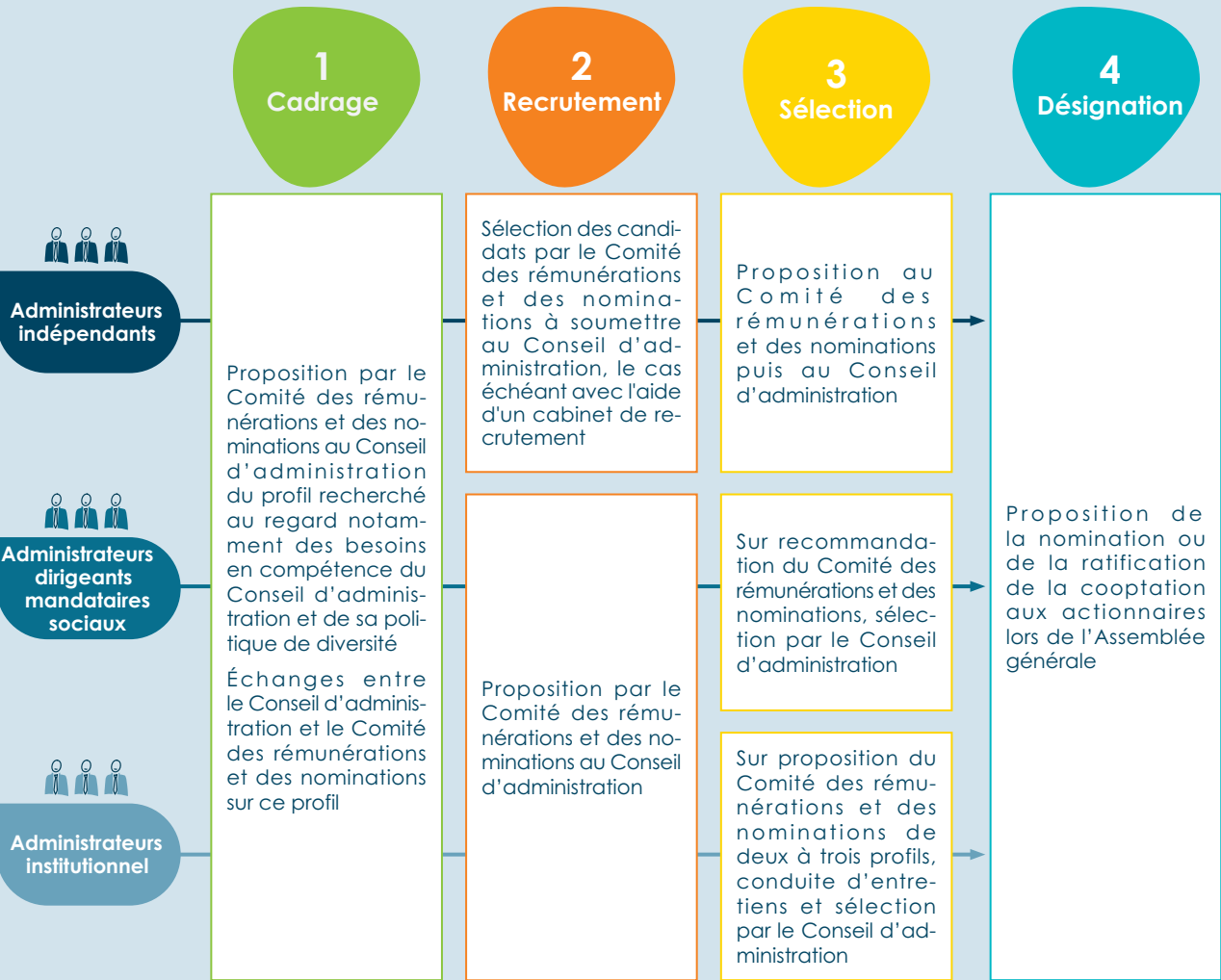
(4) Conformément à l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du pourcentage d'indépendance du Conseil d'administration.

Il est par ailleurs précisé que M<sup>me</sup> Anne Lalou, M. Philippe Lévêque et M<sup>me</sup> Catherine Soubie, administrateurs indépendants, président respectivement le Comité des rémunérations et des nominations, le Comité éthique, qualité et RSE et le Comité d'audit.

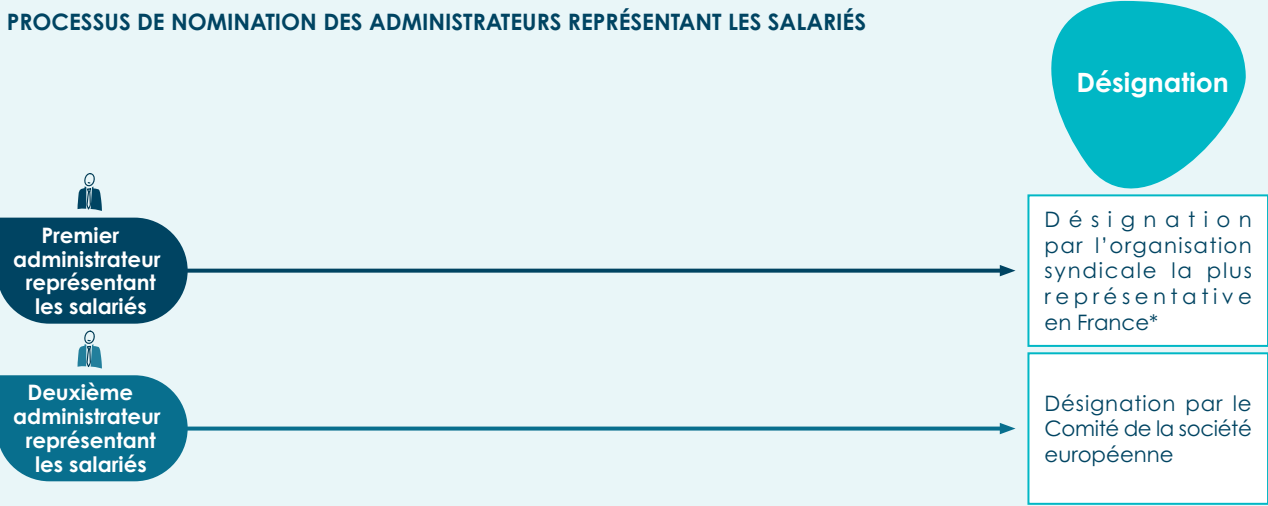
4.1.3.1.4 Processus de nomination et d'intégration

**PROCESSUS DE NOMINATION D'UN NOUVEL ADMINISTRATEUR**

Parmi les membres du Conseil d'administration de 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 REPRÉSENTANT LES SALARIÉS**



\* La représentativité est appréciée selon les suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français.

### PARCOURS D'INTÉGRATION

Les administrateurs suivent un parcours d'intégration en quatre étapes :

- (i) le Secrétaire du Conseil d'administration leur remet les documents nécessaires à leur prise de fonction (statuts de la Société, Règlement intérieur, Document d'enregistrement universel, rapport financier semestriel, charte de déontologie boursière, Charte éthique, procès-verbaux du Conseil d'administration et du ou des Comité(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 rencontrent les principaux dirigeants du Groupe et les membres du Comité de Direction Générale ;
- (iii) ils visitent des sites dans les pays d'implantation du Groupe et bénéficient d'une présentation des métiers ; et

- (iv) ils bénéficient de formations dédiées sur les principaux points suivis par le ou les comités dont ils sont membres.

Chaque nouvel administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers et son activité.

### DURÉE DES MANDATS

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF qui précisent que la durée du mandat des administrateurs ne doit pas excéder quatre ans, la durée statutaire du mandat d'administrateur de la Société est de trois ans, avec un échelonnement des mandats et un renouvellement par tiers. La durée du mandat d'administrateur représentant les salariés est également de trois ans. Ses fonctions prennent fin à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

Le tableau ci-après précise la durée des fonctions de chaque administrateur :

Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024
Sophie Boissard	Predica, représentée par Florence Barjou	Jean-Pierre Duprieu (Président du Conseil d'administration)
Philippe Dumont	Holding Malakoff Humanis, représentée par Anne Ramon	Jean-François Brin (administrateur indépendant)
Guillaume Bouhours (administrateur indépendant)	Catherine Soubie (administratrice indépendante)	Anne Lalou (administratrice indépendante)
Markus Mutschenich (administrateur indépendant)	-	Philippe Lévêque (administrateur indépendant)
-	-	Marie-Christine Leroux (administratrice représentant les salariés) <sup>(1)</sup>
-	-	Gilberto Nieddu (administrateur représentant les salariés) <sup>(2)</sup>

(1) M<sup>me</sup> Marie-Christine Leroux a été désignée par l'organisation syndicale la plus représentative, au sens de la législation applicable, suivant les modalités décrites dans le point « La représentation des salariés » au paragraphe 4.1.3.1.1 du présent Document d'enregistrement universel.

(2) M. Gilberto Nieddu a été désigné par le Comité d'entreprise européen, suivant les modalités décrites dans le point « La représentation des salariés » au paragraphe 4.1.3.1.1 du présent Document d'enregistrement universel.

### FOCUS : ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2023

Il sera proposé à l'Assemblée générale 2023 le renouvellement du mandat d'administrateur de :

- Mme Sophie Boissard, également Directrice générale ;
- M. Philippe Dumont ;
- M. Guillaume Bouhours, administrateur indépendant ; et
- D<sup>r</sup> Markus Muschenich, administrateur indépendant ;

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 2025.

À la clôture de l'Assemblée générale 2023, et sous réserve de l'approbation par cette Assemblée du renouvellement des mandats des administrateurs tel que proposé par le Conseil d'administration, le Conseil d'administration serait donc composé à 45 % de femmes et à 64 % 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 2021 et 2022, sont décrites au paragraphe 7.2.3.1 du présent Document d'enregistrement universel.

##### DIALOGUE ACTIONNARIAT NOURRI

Depuis quatre 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 de la Secrétaire générale.

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 millions d'euros par le Groupe ;
- d) la cession totale ou partielle de participations d'une valeur supérieure à 15 millions d'euros par le Groupe ;
- e) la conclusion d'emprunts d'un montant supérieur à 50 millions d'euros par le Groupe ;
- f) l'acquisition d'actifs (notamment entreprises ou titres de participations), d'une valeur d'entreprise supérieure à 15 millions d'euros par le Groupe ;
- g) tout investissement par le Groupe en dehors des activités/métiers préexistants du Groupe (apprécié au niveau local) ou dans un nouveau pays ;
- h) la conclusion d'un partenariat stratégique (y compris une prise de participation qui ne conférerait pas le contrôle au Groupe) qui peut avoir un impact structurant pour le Groupe ;
- i) la conclusion d'un accord transactionnel ou d'un compromis concernant un litige pour un montant supérieur à 5 millions d'euros du Groupe.

À titre d'exception, les opérations visées aux points :

- c), d), e) et f) ci-dessus ne nécessitent pas d'autorisation du Conseil d'administration lorsqu'elles sont réalisées entre sociétés du Groupe sauf (i) lorsque l'opération est réalisée par Korian SE et/ou (ii) en cas d'impact significatif sur le Groupe ;
- g), h) et i) ci-dessus ne nécessitent pas une autorisation du Conseil d'administration lorsqu'elles sont réalisées entre sociétés du Groupe.

Le Conseil d'administration se prononce également sur :

- les cautions, avals et garanties donnés par la Société, dans les conditions prévues par l'article L. 225-35 alinéa 4 du Code de commerce ; et
- les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

#### 4.1.3.2.2 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur précise à la fois le fonctionnement du Conseil d'administration et les règles de bonne conduite devant être respectées par ses membres. Le but est d'assurer une grande transparence et une bonne gouvernance d'entreprise et de lui permettre de remplir efficacement sa mission de contrôle conformément aux règles de place communément admises. Ce règlement rappelle notamment :

- les devoirs des administrateurs et les règles déontologiques à respecter, notamment en matière de prévention des conflits d'intérêts, détention de titres de la Société, loyauté, diligence, confidentialité et information ;
- la fréquence des réunions et leurs modalités (moyens de télécommunication et de visioconférence notamment) ;
- les attributions du Conseil d'administration ;
- les règles de fonctionnement des Comités du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration actualise régulièrement son Règlement intérieur. La dernière mise à jour date du 28 juin 2022 afin de l'adapter à la nouvelle forme sociale de Korian, postérieurement à l'approbation de la transformation en société européenne par l'Assemblée générale 2022.

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, ledit Règlement intérieur est en libre accès sur le site Internet de la Société ([www.korian.com](http://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, les statuts de la Société prévoient également la possibilité pour le Conseil d'administration de prendre certaines décisions par consultation écrite.

Le Conseil d'administration peut se réunir 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 le 31 mars 2022 ainsi que le 3 mars 2023.

#### FOCUS : SÉMINAIRES STRATÉGIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Chaque année le Conseil d'administration tient deux séminaires stratégiques, généralement l'un hors les murs et l'autre au siège de la Société.

En janvier 2022, les administrateurs se sont rendus dans une colocation Ages & 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'Ages & Vie dans le bassin historique du groupe Ages & Vie, Besançon. Ils ont eu l'occasion de visiter en petits groupes et dans le strict respect des mesures sanitaires, deux établissements Ages & 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 développement Groupe et nouveaux pays 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.

En octobre 2022, les administrateurs se sont réunis en séminaire stratégique à Munich, au siège de Korian Allemagne, deuxième pays d'implantation du Groupe en Europe. Ce séminaire stratégique, consacré au développement des activités du Groupe en Allemagne, a été l'occasion pour les administrateurs d'échanger avec les responsables de la maison de retraite Karlsfeld Haus sur le parcours de prise en charge des résidents. Les administrateurs se sont ensuite entretenus sur le fonctionnement local du soin au service des personnes âgées avec le Directeur général de Korian Allemagne ainsi que sur la stratégie du Groupe en Allemagne.

En janvier 2023, le séminaire stratégique a permis aux administrateurs de se consacrer aux activités de santé en France. Les administrateurs se sont réunis à la Clinique Incea du Perreux-sur-Marne. Après avoir pu échanger avec les responsables de la clinique sur leurs expériences en tant que professionnels de santé et visiter les installations de la clinique, les administrateurs se sont entretenus avec le Directeur général de Korian France sur la stratégie de transformation et de repositionnement des activités de santé initiée depuis 2016. Les administrateurs ont également pu s'entretenir avec l'équipe en charge de la restauration de la clinique autour d'un déjeuner préparé sur place par l'équipe.

#### Échanges entre le Conseil d'administration, le Comité de Direction Générale et le Top Management

Dans le cadre des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités, ses membres sont en lien avec les membres du Comité de Direction Générale et les principaux membres du *Top Management* compétents sur les dossiers examinés. Ces derniers assistent aux réunions du Conseil d'administration et/ou de ses Comités afin de présenter, aux

côtés de la Directrice générale, les sujets et d'apporter toutes précisions utiles aux membres du Conseil d'administration et des Comités. Chaque Président de Comité du Conseil d'administration prépare en amont la réunion avec le ou les membres du Comité de Direction Générale référents qui sont également invités à assister au Comité concerné.



La présence de la Directrice générale au sein du Conseil d'administration offre une plus grande proximité du Conseil avec les équipes de direction et une meilleure efficacité de la gouvernance. La Directrice générale tient par ailleurs le Conseil d'administration informé de la marche des affaires de

la Société, y compris, en tant que de besoin, en dehors des réunions plénières du Conseil d'administration et de ses Comités. Enfin, à ces interactions s'ajoutent des rencontres informelles régulières : visites de site ou séminaires stratégiques du Conseil d'administration.

#### 4.1.3.2.4 Taux de présence et principaux travaux du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2022, le Conseil d'administration s'est réuni à treize reprises et le taux de participation global des administrateurs à ces réunions a été de 92 %. Ce taux est très élevé malgré la convocation de plusieurs réunions extraordinaires à bref délai.

#### Taux individuel de participation des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration

##### Administrateurs

Jean-Pierre Duprieu (Président)	100 %
Sophie Boissard	100 %
Predica (représentée par Florence Barjou <sup>(1)</sup> )	58 % <sup>(1)</sup>
Philippe Dumont	83 %
Holding Malakoff Humanis (représentée par Anne Ramon)	92 %
Guillaume Bouhours	92 %
Jean-François Brin	100 %
Anne Lalou	100 %
Philippe Lévêque	100 % <sup>(2)</sup>
Markus Müschenich	92 %
Catherine Soubie	100 %
Marie-Christine Leroux	100 %
Gilberto Nieddu	100 % <sup>(3)</sup>
Markus Rückerl	88 % <sup>(4)</sup>

(1) Ce taux de présence s'explique par la période de transition entre M<sup>me</sup> Françoise Debrus, ayant fait valoir ses droits à la retraite, et M<sup>me</sup> Florence Barjou en tant que représentant permanent de Predica. Depuis sa désignation en cette qualité au 1<sup>er</sup> mars 2022, M<sup>me</sup> Florence Barjou a manqué une réunion du Conseil d'administration sur les huit qui se sont tenues entre le 1<sup>er</sup> mars 2022 et le 31 décembre 2022.

(2) À compter de sa nomination en date du 22 juin 2022.

(3) À compter de sa nomination en date du 29 juin 2022.

(4) Jusqu'à son départ du Groupe le 31 mai 2022.

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 2021 et en y ajoutant des sujets d'intérêts pour le Conseil d'administration et ses Comités spécialisés au gré de l'évolution de l'activité et de l'actualité. Le schéma ci-après présente les principaux domaines de travail du Conseil d'administration et de ses Comités ainsi que les interactions entre les différents Comités. Les administrateurs ont de nombreux échanges informels en amont des réunions des Comités afin d'échanger sur les sujets évoqués au sein de chaque Comité. Certains administrateurs sont membres de

plusieurs Comités ce qui leur permet d'assurer une fluidité dans la communication. Par ailleurs, M. Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration, assiste à l'ensemble des réunions des Comités spécialisés ce qui permet de maintenir un échange constant d'informations.

Les Comités spécialisés rendent compte de leurs travaux au Conseil d'administration dont ils préparent les réunions et auquel ils font des propositions. La qualité des travaux et recommandations des Comités spécialisés a contribué à éclairer et fluidifier la prise de décision du Conseil d'administration.

### Principaux travaux du Conseil d'administration et de ses Comités \*

Conseil d'administration			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats de la Société</li> <li>Gestion des risques, contrôle interne et audit interne</li> <li>Audit et relations avec les auditeurs externes</li> <li>Gestion financière</li> <li>Gouvernance</li> <li>Nomination</li> <li>Rémunération</li> <li>Investissement</li> <li>Stratégie</li> <li>Éthique</li> <li>Qualité</li> <li>Stratégie et indicateurs ESG</li> <li>Situation sanitaire</li> <li>Assemblée générale annuelle : convocation et arrêté de l'ordre du jour, des projets de résolutions et des rapports du Conseil d'administration</li> <li>Proposition de nomination d'un nouvel administrateur indépendant</li> <li>Point sur les objectifs et prévisions et revue du plan stratégique « Beyond<sup>3</sup> »</li> <li>Émission de contrats de crédit "Schuldschein" pour environ 200 M€</li> <li>Acquisition de IHG en Italie et de Grupo 5 en Espagne</li> <li>Transformation de la forme sociale de Korian en société européenne</li> <li>Suivi des travaux en vue de l'adoption de la qualité de société à mission</li> <li>Suivi des débats relatifs au modèle de prise en charge du Grand Âge des maisons de retraite médicalisées</li> </ul>			
Comité d'audit	Comité des rémunérations et des nominations	Comité d'investissement	Comité Éthique, Qualité et RSE
<p><b>Résultats de la Société</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Examen et arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés 2021 et du rapport de gestion</li> <li>Affectation du bénéfice et fixation du dividende</li> <li>Arrêté des comptes et du rapport financier semestriels 2022</li> <li>Approbation des documents de gestion prévisionnelle</li> <li>Avis et rapports des Commissaires aux comptes</li> <li>Communication financière (SFAF et communiqués de presse)</li> </ul> <p><b>Gestion des risques, contrôle interne et audit interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Examen et suivi de l'audit et du contrôle internes</li> <li>Information sur la politique achat</li> <li>Mise à jour de la cartographie des risques</li> <li>Cybersécurité</li> </ul> <p><b>Audit et relations avec les auditeurs externes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Examen annuel des conventions réglementées nouvelles ou maintenues</li> <li>Revue des conventions et engagements courants et conclus à des conditions normales</li> <li>Approbation des services autres que la certification des comptes</li> </ul> <p><b>Gestion financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arrêté du budget annuel</li> <li>Examen des garanties octroyées par Korian SE au cours de l'année 2021</li> <li>Autorisation des cautions, avals et garanties</li> <li>Stratégie de financement, d'endettement et de liquidités et suivi de la situation de marché</li> <li>Forecast</li> <li>Calendrier des fenêtres négatives 2022</li> <li>Calendrier de communication financière pour 2022/2023</li> </ul>	<p><b>Gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration</li> <li>Rapport sur le gouvernement d'entreprise</li> <li>Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux</li> <li>Indépendance des administrateurs</li> <li>Évaluation et politique de diversité du Conseil d'administration et des instances dirigeantes</li> <li>Présentation de la synthèse des roadshows gouvernance</li> </ul> <p><b>Nomination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Politique Ressources Humaines</li> <li>Revue de la politique de gestion des talents et des hauts potentiels</li> <li>Revue du plan de succession des fonctions clés</li> <li>Revue des mandats des administrateurs expirant lors de l'Assemblée générale 2022 et formulation de propositions de renouvellement</li> <li>Revue de la matrice de compétences du Conseil</li> </ul> <p><b>Rémunération</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arrêté de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux</li> <li>Arrêté de la rémunération des administrateurs</li> <li>Information sur la rémunération des principaux dirigeants et salariés du Groupe</li> <li>Mise en place et suivi des plans d'attribution gratuite d'actions</li> <li>Suivi de la procédure de qualification du caractère significatif de la relation d'affaires avec les administrateurs indépendants</li> <li>Proposition de nomination d'un nouvel administrateur</li> <li>Revue de la composition des Comités du Conseil d'administration</li> </ul>	<p><b>Investissement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des acquisitions et des investissements immobiliers</li> <li>Suivi et retour d'expérience des intégrations des acquisitions</li> <li>Examen du Pipeline investissements, des principaux projets d'acquisition et d'investissements immobiliers</li> </ul> <p><b>Stratégie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe</li> <li>Examen de la stratégie de gestion du portefeuille</li> </ul> <p><b>Examen et suivi des acquisitions de IHG (Italie) et de Grupo 5 (Espagne)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de la stratégie de détention immobilière</li> <li>Examen des stratégies de diversification du Groupe</li> </ul>	<p><b>Éthique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des alertes éthiques et des processus mis en place</li> <li>Suivi du plan éthique et compliance au niveau du Groupe</li> </ul> <p><b>Qualité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des indicateurs (KPI) Groupe et des EIG</li> <li>Résultats de l'enquête annuelle « Satisfaction » des familles en 2022</li> <li>Suivi des audits de qualité dits « 360° » en 2021 et 2022</li> <li>Suivi du déploiement de la certifications ISO 9001 des établissements du Groupe</li> <li>Suivi des réclamations des proches</li> </ul> <p><b>RSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des indicateurs (KPIs) RSE</li> <li>Suivi des réalisations pour les 15 engagements RSE</li> <li>Présentation de l'évolution réglementaire sur la taxinomie européenne</li> <li>Suivi de la feuille de route carbone et Plan climat</li> </ul> <p><b>Situation sanitaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi de la situation sanitaire</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi de la situation de marché (inflation, guerre en Ukraine)</li> <li>Émission de contrats de crédit "Schuldschein" pour environ 200 M€</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement d'un plan d'actionnariat salarié</li> <li>Révision des modalités de rémunération des administrateurs et de la politique de rémunération de la Directrice générale</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des travaux du Conseil des Parties Prenantes France</li> <li>Suivi des travaux en vue de l'adoption de la qualité de société à mission</li> <li>Suivi de la stratégie de marque du Groupe</li> </ul>
<p>Thématiques récurrentes</p> <p>Thématiques ponctuelles</p> <p>* Liste non exhaustive</p> <p>Point d'interaction entre les Comités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comité d'audit</li> <li>Comité des rémunérations et des nominations</li> <li>Comité d'investissement</li> <li>Comité éthique, qualité et RSE</li> </ul>			

**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. En 2022, 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, devenu le « Korian Women's Club » en 2021, ce réseau travaille notamment sur les questions de *leadership* et *empowerment* des femmes ;
2. intègre dans le fonctionnement des comités carrière de la Société, la détection précoce et systématique des femmes à potentiel, dans l'optique de féminiser les plans de succession, notamment sur les postes à responsabilité opérationnelle ;
3. assure la présence d'au moins une femme dans les candidats internes ou externes présélectionnés pour un poste de dirigeant ;
4. systématise les enquêtes et études salariales internes et externes permettant de comparer les rémunérations par sexe pour un même poste de dirigeant ;
5. participe de manière proactive aux observatoires de la diversité dans les pays où le Groupe est implanté et

activement aux mouvements de promotion des femmes dans les postes à hautes responsabilités. À ce titre, 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 de la société européenne du Groupe est régulièrement informé de l'application du programme « WEP » ;

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 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. À fin décembre 2022, Korian dépasse son objectif de 50% de femmes dans le *Top Management*.

Cadres dirigeants	% de femmes
Comité de Direction Générale	21 %
Cadres dirigeants/ <i>Top Management</i>	56 %
Directeurs d'établissements	69 %



**4.1.3.2.5 Évaluation du Conseil d'administration**

Conformément aux recommandations de l'article 11 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 2022, le Comité des rémunérations et des nominations a mené l'évaluation du Conseil d'administration avec l'aide d'un consultant indépendant.

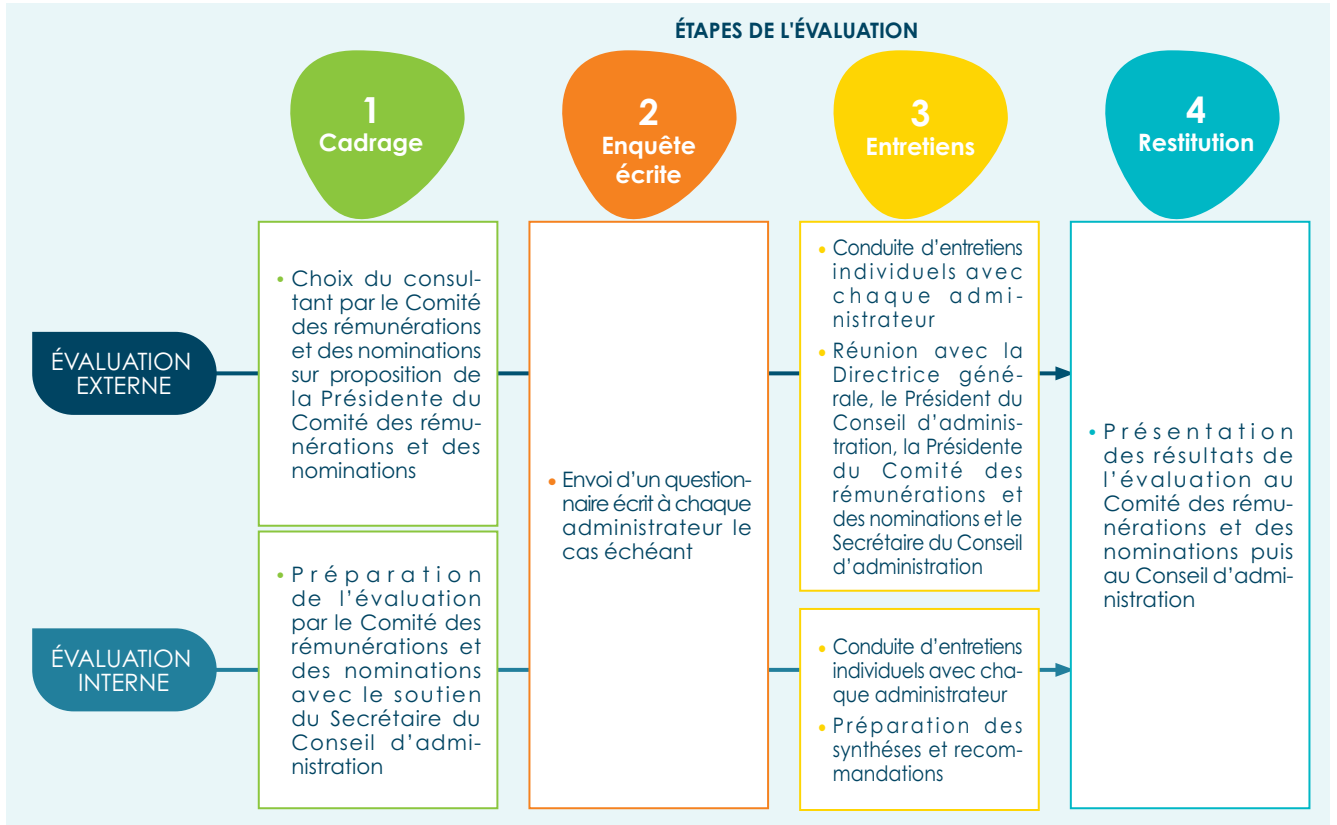
Cette évaluation s'est avérée satisfaisante à plusieurs égards :

- elle a fait ressortir la satisfaction très positive du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités ; et
- la composition du Conseil d'administration est jugée très équilibrée et bien structurée dans le cadre d'un système de gouvernance globale qui s'est avéré efficace et dynamique.

La prochaine évaluation sera réalisée pour 2023 sur la base d'un questionnaire interne, sous la direction du Comité des rémunérations et des nominations, avec le soutien du Secrétariat du Conseil d'administration.

### 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 2021 ET 2022

	2021/2022 (rappel)	2022/2023
<b>OBSERVATIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaction très positive du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités</li> <li>Appréciation de la dynamique des réunions et des échanges lors des séminaires stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficacité reconnue du fonctionnement et de la dynamique du Conseil d'administration et de ses Comités</li> <li>Forte implication du Conseil et des Comités et traitement approfondi des aspects extra-financiers de l'activité du Groupe</li> </ul>
<b>AXES DE TRAVAIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Souhait de renforcer les échanges sur les sujets ESG</li> <li>Renforcement du dispositif de la formation des administrateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de l'internationalisation du Conseil</li> <li>Trajectoire financière long terme dans le cadre du projet de passage à la qualité de société à mission</li> </ul>
<b>ACTIONS PRISES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement de la compétence ESG du Conseil et du Comité éthique, qualité et RSE par la nomination de M. Philippe Lévêque lors de l'Assemblée générale 2022</li> <li>Augmentation du nombre de réunions du Comité éthique, qualité &amp; RSE et mise en place d'un plan de formation des administrateurs sur des sujets ESG et Standard Qualité du Groupe</li> <li>Amélioration continue de la dynamique des Comités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travail approfondi sur le plan de succession des administrateurs au regard des échéances de mandats dans les prochaines années</li> <li>Points réguliers lors des réunions du Conseil et des Comités sur la trajectoire financière long terme dans le cadre du projet d'adoption de la qualité de société à mission</li> <li>Renforcement des formations et présentations sur les sujets ESG</li> </ul>

### 4.1.3.3 Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a mis en place quatre Comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et des nominations, le Comité d'investissement et le Comité éthique, qualité et RSE. Les membres des Comités sont, sauf exception, désignés pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Dans le contexte lié aux débats relatifs au secteur des maisons de retraite médicalisées en France qui a suivi la publication du livre de M. Victor Castanet *Les Fossoyeurs* en janvier 2022, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 9 février 2022, a pris la décision de créer un Comité *ad hoc* afin de faciliter le suivi de ces débats et de leurs suites. Ce Comité s'est réuni à cinq reprises entre le 14 février 2022 et le 25 mars 2022 puis son activité 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.

Les Comités jouent un rôle d'étude et de préparation des délibérations du Conseil d'administration et soumettent à ce dernier leurs avis, propositions ou recommandations dans leur domaine de compétence. Les Comités sont force de propositions, mais n'ont, sauf exception légale, aucun pouvoir de décision.

Les Comités peuvent, dans l'exercice de leurs attributions, après en avoir informé le Président du Conseil d'administration, procéder ou faire procéder aux frais de la Société à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil d'administration sur des sujets relevant de leur compétence. En cas de recours par les Comités aux services d'experts externes, les Comités doivent veiller à l'objectivité et à l'indépendance du conseil concerné. Ils rendent compte des avis obtenus.

Le Conseil d'administration désigne, parmi ses membres, les membres des Comités ainsi que les Présidents de ces derniers et fixe, le cas échéant, la durée du mandat des membres 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 2022 ET AU DÉBUT DE L'EXERCICE 2023

##### CHANGEMENTS INTERVENUS ENTRE LE 1<sup>ER</sup> JANVIER ET LE 31 DÉCEMBRE 2022

	Fin des fonctions de membre du Comité	Fin du mandat d'administrateur	Nomination	Renouvellement
<b>Comité d'audit</b>	-	-	-	-
<b>Comité des rémunérations et des nominations</b>	-	-	Marie-Christine Leroux <sup>(1)</sup> (8 décembre 2022)	-
<b>Comité d'investissement</b>	-	Markus Ruckerl <sup>(1)</sup> (31 mai 2022 <sup>(2)</sup> )	-	-
<b>Comité éthique, qualité et RSE</b>	-	-	Philippe Lévêque (Président) (22 juin 2022) Gilberto Nieddu <sup>(1)</sup> (8 décembre 2022)	-
<b>Comité <i>ad hoc</i> temporaire (activités suspendues le 25 mars 2022)</b>	Jean-Pierre Duprieu (Président) Guillaume Bouhours Philippe Dumont Holding Malakoff Humanis, représentée par Anne Ramon Catherine Soubie	-	-	-

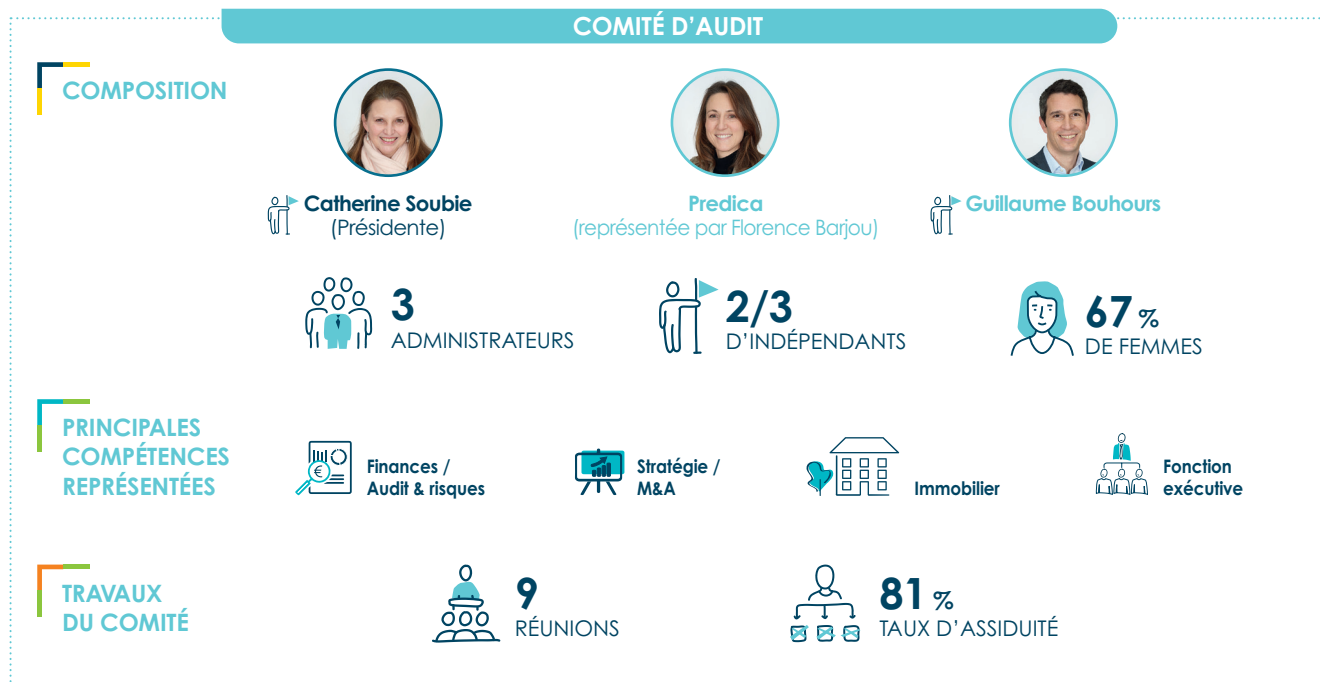
(1) Administrateur représentant les salariés.

(2) En raison de son départ du Groupe.

##### CHANGEMENTS INTERVENUS ENTRE LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2023 ET LA DATE DE PUBLICATION DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Aucun changement n'est intervenu dans la composition des Comités entre le 1<sup>er</sup> janvier 2023 et la date de publication du présent Document d'enregistrement universel.

## 4.1.3.3.1 Comité d'audit

**ASSIDUITÉ DES MEMBRES DU COMITÉ D'AUDIT EN 2022**

Au cours de l'exercice 2022, le Comité d'audit s'est réuni à neuf reprises et le taux de participation global des administrateurs à ces réunions a été de 81 %. Ce taux est très élevé malgré la convocation de plusieurs réunions extraordinaires à bref délai.

**Membres du Comité d'audit****Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité d'audit**

Catherine Soubie (Présidente) (administratrice indépendante)	100 %
Predica (représentée par Florence Barjou)	56 % <sup>(1)</sup>
Guillaume Bouhours (administrateur indépendant)	89 %

(1) Ce taux de présence s'explique par la période de transition entre M<sup>me</sup> Françoise Debrus, ayant fait valoir ses droits à la retraite, et M<sup>me</sup> Florence Barjou en tant que représentante permanente de Predica.

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 17.1 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 interne Groupe, la Directrice du contrôle de gestion Groupe, la Directrice financement et relations investisseurs Groupe et la Secrétaire générale participent aux réunions du Comité selon les sujets à l'ordre du jour. Les Commissaires aux comptes sont invités et participent à de nombreuses réunions du Comité.

Le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale participent à toutes les réunions du Comité sans en être membres.

**MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU COMITÉ D'AUDIT**

Le Comité d'audit est chargé notamment :

- d'examiner les méthodes comptables et les modalités d'évaluation des actifs du Groupe et d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- 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 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 conformité 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 million d'euros 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, y compris ceux de nature sociale et environnementale, 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 interne 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 interne 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 interne 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 17.3 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 16 services autres que la certification des comptes effectués par les Commissaires aux comptes entre novembre 2021 et décembre 2022 pour un montant total d'environ 454 611 euros.



## 4.1.3.3.2 Comité des rémunérations et des nominations



(1) Mme Marie-Christine Leroux a été désignée membre du Comité des rémunérations et des nominations par décision du Conseil d'administration du 8 décembre 2022.

(2) Mme Marie-Christine Leroux, administratrice représentant les salariés, n'est pas pris en compte pour ce calcul, conformément à l'article 10.3 du code Afep-Medef.

(3) Mme 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.

## ASSIDUITÉ DES MEMBRES DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS EN 2022

Membre du Comité des rémunérations et des nominations	Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité des rémunérations et des nominations
Anne Lalou (Présidente) (administratrice indépendante)	100 %
Philippe Dumont	100 %
Catherine Soubie (administratrice indépendante)	100 %
Marie-Christine Leroux	N/A <sup>(1)</sup>

(1) Mme Marie-Christine Leroux a été désignée membre du Comité des rémunérations et des nominations par décision du Conseil d'administration du 8 décembre 2022. Aucune réunion dudit Comité ne s'est tenue en 2022 postérieurement à sa désignation.

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 ainsi que d'une administratrice représentant les salariés. À ce titre, la Société respecte les recommandations du code AFEP-MEDEF ainsi que l'article 3.1 du Règlement intérieur. Conformément aux articles 18.3 et 19.2 du code AFEP-MEDEF, sauf dans les cas où il est question de sa situation personnelle, la Directrice générale participe aux travaux du Comité des rémunérations et des nominations, notamment sur les sujets touchant aux principaux dirigeants non-mandataires sociaux.

Par ailleurs, sauf dans les cas où il est question de sa situation personnelle, le Président du Conseil d'administration participe aux travaux du Comité, notamment sur les sujets de nominations et de gouvernance.

Le Directeur des ressources humaines Groupe 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 ;
- de faire des propositions au Conseil d'administration quant aux programmes de *stock-options*, d'attribution gratuite d'actions ou autres plans au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe et leurs règlements proposés par la Directrice générale ;
- d'émettre un avis sur l'enveloppe et la répartition de la rémunération annuelle des administrateurs ;
- de mener des réflexions et d'émettre des recommandations en matière de gouvernement d'entreprise, d'évolution des missions du Conseil d'administration et de ses Comités et d'éventuelles modifications à apporter aux statuts de la Société et/ou au Règlement intérieur ;
- d'examiner le rapport sur le gouvernement d'entreprise ; et
- d'être informé des politiques de Ressources Humaines ainsi que des plans de succession des fonctions clés.

Par ailleurs, il évalue périodiquement le fonctionnement du Conseil d'administration et a la charge de faire des propositions au Conseil d'administration après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments qu'il doit prendre en compte dans sa délibération : équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, de la répartition des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration, nationalité, expériences internationales, expertises, recherche et appréciation des candidats possibles.

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**

COMITÉ D'INVESTISSEMENT


**COMPOSITION**




**Predica**  
(Présidente)  
(représentée par Florence Barjou)



**Jean-Pierre Duprieu**



**Holding Malakoff Humanis**  
(représentée par Anne Ramon)




**D' Jean-François Brin**

**4**  
ADMINISTRATEURS


**1/2**  
D'INDÉPENDANTS

**50%**  
DE FEMMES


**PRINCIPALES COMPÉTENCES REPRÉSENTÉES**




Stratégie / M&A



Secteur de la santé



RSE



Immobilier

**6**  
RÉUNIONS

**85%**  
TAUX D'ASSIDUITÉ

**TRAVAUX DU COMITÉ**

## ASSIDUITÉ DES MEMBRES DU COMITÉ D'INVESTISSEMENT EN 2022

Membres du Comité d'investissement	Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité d'investissement
Predica (Présidente) (représentée par Florence Barjou <sup>(1)</sup> )	83 % <sup>(1)</sup>
Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant)	100 %
Holding Malakoff Humanis (représentée par Anne Ramon)	67 % <sup>(2)</sup>
Jean-François Brin (administrateur indépendant)	83 % <sup>(2)</sup>
Markus Ruckerl <sup>(3)</sup>	100 % <sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> À compter du 1<sup>er</sup> mars 2022, date de sa désignation en qualité de représentante permanente de Predica en remplacement de Mme Françoise Debrus. À compter de cette désignation, Mme Florence Barjou a assisté et présidé l'ensemble des réunions du Comité d'investissement.

<sup>(2)</sup> Le taux de 83 % correspond à une réunion manquée. Le taux de 67 % correspond à deux réunions manquées.

<sup>(3)</sup> Jusqu'à son départ du Groupe le 31 mai 2022.

## 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.

La Directrice générale participe à toutes les réunions du Comité. Les Directeurs généraux pays, le Directeur immobilier et développement Groupe, le Directeur financier Groupe, le Directeur général Développement Groupe et nouveaux pays, le Conseiller Développement international 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



<sup>(1)</sup> M. Gilberto Nieddu a été désigné membre du Comité éthique, qualité et RSE par décision du Conseil d'administration du 8 décembre 2022.

<sup>(2)</sup> M. Gilberto Nieddu, administrateur représentant les salariés, n'est pas pris en compte pour ce calcul, conformément à l'article 10.3 du code Afep-Medef.

<sup>(3)</sup> M. Gilberto Nieddu, administrateur représentant les salariés, n'est pas pris en compte pour ce calcul, conformément à l'article L. 225-27-1 II du Code de commerce.

**ASSIDUITÉ DES MEMBRES DU COMITÉ ÉTHIQUE, QUALITÉ ET RSE EN 2022**

Membres aux réunions du Comité éthique, qualité et RSE	Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité éthique, qualité et RSE
Philippe Lévêque (Président)	100% <sup>(1)</sup>
Holding Malakoff Humanis (représentée par Anne Ramon)	100 %
Jean-François Brin (administrateur indépendant)	100 %
Anne Lalou (administratrice indépendante)	100 %
Markus Müschenich (administrateur indépendant)	100 %
Marie-Christine Leroux (administratrice représentant les salariés)	100 % <sup>(2)</sup>
Gilberto Nieddu (administrateur représentant les salariés)	N/A <sup>(3)</sup>

(1) À compter du 22 juin 2022.

(2) Jusqu'au 8 décembre 2022.

(3) M. Gilberto Nieddu a été désigné membre du Comité éthique, qualité et RSE par décision du Conseil d'administration du 8 décembre 2022. Aucune réunion dudit Comité ne s'est tenue en 2022 postérieurement à sa désignation.

**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 indésirables graves ;
- de valider la cartographie des risques directement liés aux métiers du Groupe, telle que consolidée par l'audit interne, ainsi que l'approche qualité au sein des filiales du Groupe ;
- de faire des propositions au Conseil d'administration sur l'amélioration ou la mise en place de procédures complémentaires spécifiques de maîtrise de la qualité ;

- 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.

La Directrice Marque et Engagement Groupe, le Directeur des ressources humaines Groupe, le Directeur médical, éthique et qualité de service Groupe, la Directrice qualité Groupe, le Directeur RSE et la Secrétaire générale également en charge de la conformité au sein du Groupe assistent aux réunions du Comité éthique, qualité et RSE.



**4.1.4 MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF**

Conformément au principe « Appliquer ou Expliquer » consacré à l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce et à l'article 28.1 du code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du code AFEP-MEDEF, sauf disposition contraire dans le présent rapport et explication, ci-dessous, les raisons qui l'ont amenée à déroger à une recommandation dudit code.

Recommandation AFEP-MEDEF écartée	Justification de Korian
<b>DÉTENTION D' ACTIONS À TITRE PERSONNEL PAR L'ADMINISTRATEUR</b>	
21 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.	Douze administrateurs sur les treize 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.

## 4.1.5 INFORMATIONS RELATIVES AUX PROBLÉMATIQUES DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

### 4.1.5.1 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2022 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 2022 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
<b>OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR DIRIGEANT</b>						
Predica	Administratrice	Acquisition <sup>(1)</sup>	Actions	21.07.2022	16,1800	558 095
<b>OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR PERSONNE LIÉE</b>						
Néant						

(1) Provenant de l'option pour le paiement du dividende en actions à la suite de l'Assemblée générale 2022.

### 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 existants ou susceptibles d'exister. Les administrateurs sont tenus de signaler au Secrétaire du Conseil d'administration toute modification en cours d'année des éléments figurant sur ladite fiche. Ce dernier en informe le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale.

Le Règlement intérieur (article 1.8.3) prévoit qu'à titre de principe général, chacune des personnes participant aux travaux du Conseil d'administration, qu'il s'agisse d'un administrateur ou d'un représentant permanent d'une personne morale administratrice, a l'obligation de faire ses meilleurs efforts pour déterminer de bonne foi l'existence ou non d'un conflit d'intérêts et a l'obligation de faire part au Conseil d'administration, lors de sa nomination et au cours de son mandat dès qu'elle en a connaissance, de toute situation susceptible de constituer un conflit d'intérêts entre, d'une part, elle-même ou la société dont elle est le représentant permanent, ou toute société dont elle serait salariée, actionnaire et/ou mandataire social, ou toute société du même groupe, et, d'autre part, la Société ou toute société de son Groupe.

Par ailleurs, il existe un processus de prévention des conflits d'intérêts dans le cadre de la présentation des dossiers soumis au Conseil d'administration et/ou aux Comités. À réception de l'ordre du jour, chaque membre du Conseil d'administration ou du Comité devra, après avoir fait ses meilleurs efforts pour déterminer de bonne foi l'existence ou non d'un conflit d'intérêts, faire part au Président du Conseil d'administration ou du Comité concerné (qui en informe immédiatement le Président du Conseil d'administration), de toute situation de conflit d'intérêts. S'il a signalé une situation de conflit d'intérêts, le membre concerné ne reçoit pas le ou les dossiers de présentation correspondants et ne pourra participer à la partie de la séance du Conseil d'administration ou du Comité concerné consacré à l'examen du ou des points correspondants de l'ordre du jour.

En cas de survenance d'une situation de conflit d'intérêts au cours de l'examen d'un dossier, le membre concerné devra, dès qu'il en a connaissance, immédiatement en avvertir le Président du Conseil d'administration ou du Comité concerné, restituer les pièces en sa possession et ne pourra plus participer à la partie de la séance du Conseil d'administration ou du Comité concerné consacré à l'examen du ou des dossiers concernés.

Tous les ans, lors de l'examen des comptes, le Conseil d'administration examine les situations de conflits d'intérêts survenues en cours d'année sur des dossiers importants.

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, à l'exception de la Directrice générale qui est tenue de conserver au nominatif 25% des actions attribuées gratuitement par la Société jusqu'à la cessation de ses fonctions ;
- aucun mandataire n'a conclu d'accord avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs en vue de devenir membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ;
- il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

De même, au cours des cinq dernières années :

- aucun membre du Conseil d'administration n'a été condamné pour fraude ;
- aucun membre du Conseil d'administration n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre, une liquidation ou un placement d'entreprises sous administration judiciaire ;
- aucun membre du Conseil d'administration n'a fait l'objet d'une mise en cause ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ; et
- aucun membre du Conseil d'administration n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

#### 4.1.5.3 Conventions visées en application de l'article L. 225-37-4 2<sup>e</sup> du Code de commerce conclues au cours de l'exercice 2022

Néant.

#### 4.1.5.4 Conventions visées en application de l'article L. 225-37-4 2<sup>e</sup> du Code de commerce autorisées depuis la clôture de l'exercice 2022

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.

La Secrétaire général Groupe s'assure que le contrat suit le régime attaché à sa classification.

Le Conseil d'administration est informée 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 2022 le Secrétaire général Groupe et la Direction financière Groupe ont été notifiés au Conseil d'administration lors de sa réunion du 8 décembre 2022. 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 2022 a été marquée par la crise du secteur des maisons de retraite médicalisées en France et le questionnement du modèle de prise en charge du Grand Âge 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 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux ainsi que la politique de rémunération pour 2023 de ces derniers, qui seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale 2023.

### LES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2022 OU ATTRIBUÉES AU TITRE DU MÊME EXERCICE

Les politiques de rémunération pour 2022 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 2022.

S'agissant de la rémunération variable de la Directrice générale pour 2022, il a été constaté un taux de réalisation des critères de performance de 98,5 %. Ceci prend en compte le très bon niveau d'atteinte des critères qualitatifs, notamment la création d'indices de mesure de la qualité des soins et de la prise en charge des patients et résidents et la création d'écoles du soin Korian visant à former aux métiers du soin afin de pallier au manque de ressources de soignants généralisé dans le secteur en France comme dans les autres pays où le Groupe opère, et, des critères extra-financiers qui sont le reflet des 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 2023.

### LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2023

La rémunération fixe de la Directrice générale n'ayant pas évolué depuis sa nomination en 2016 et au regard du niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés comparables, le Comité a proposé d'augmenter pour 2023 la rémunération fixe de la Directrice générale. Concernant la rémunération variable annuelle, il a été proposé de renforcer une nouvelle fois le poids des critères extra-financiers afin de les augmenter à 30 % (contre 25 % en 2022). Ce choix 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 2023, le Comité a proposé au Conseil d'administration de maintenir une structure similaire des critères de performance avec 50 % des critères basés sur la performance financière de la Société (20 % sur la croissance du chiffre d'affaires et 30 % sur le bénéfice par action) et 50 % sur des critères extra-financiers (20 % sur un indicateur composite de qualité des soins, 15 % sur la trajectoire de réduction carbone et 15 % sur la parité au sein des instances dirigeantes du Groupe).

Par ailleurs, le Comité a décidé de maintenir inchangée la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration.

Enfin, le Comité a proposé d'augmenter le montant global annuel des rémunérations allouées aux mandataires sociaux non dirigeants, afin de prendre notamment en compte l'augmentation du nombre d'administrateurs depuis 2016, et de simplifier les règles de répartition de cette enveloppe entre les administrateurs.

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<sup>me</sup> 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 2022 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 2023 d'approuver, sur la base de la présente section 4.2, le rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

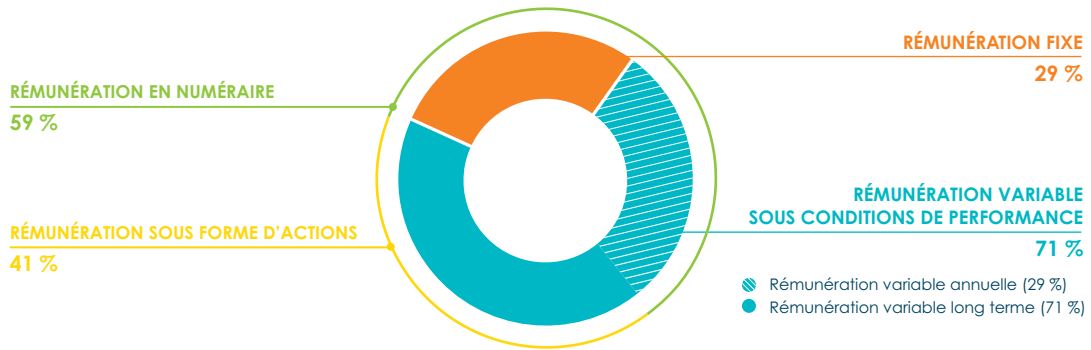
En cas de vote négatif, le Conseil d'administration soumet une nouvelle politique de rémunération prenant en compte le vote des actionnaires, à l'approbation lors de la prochaine Assemblée générale. Le versement de la rémunération des membres du Conseil d'administration pour l'exercice en cours est suspendu jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération révisée. Lorsqu'il est rétabli, le versement inclut l'arriéré depuis la dernière Assemblée générale. Lorsque l'Assemblée générale n'approuve pas le nouveau projet de résolution (second vote négatif) la rémunération dont le versement avait été suspendu ne peut définitivement pas être versée.

En outre, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, l'Assemblée générale 2023 est appelée à approuver, par des résolutions distinctes, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil d'administration et à la Directrice générale. En cas de vote négatif, les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice écoulé ne peuvent être versés.

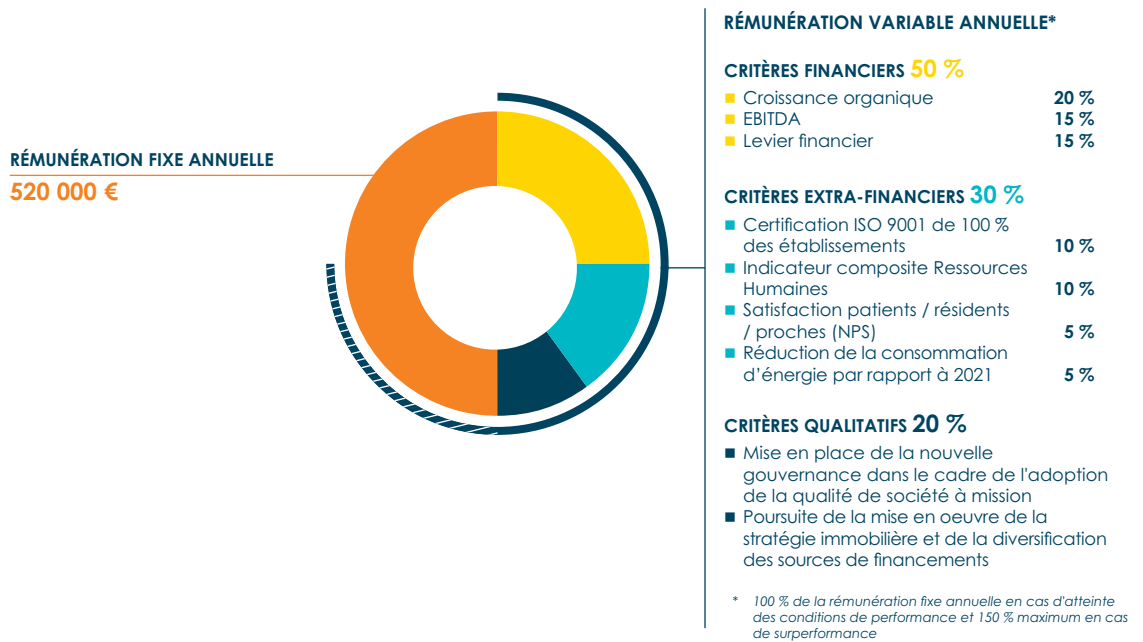
## 4.2.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX (SAY-ON-PAY EX ANTE)

### POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE POUR 2023

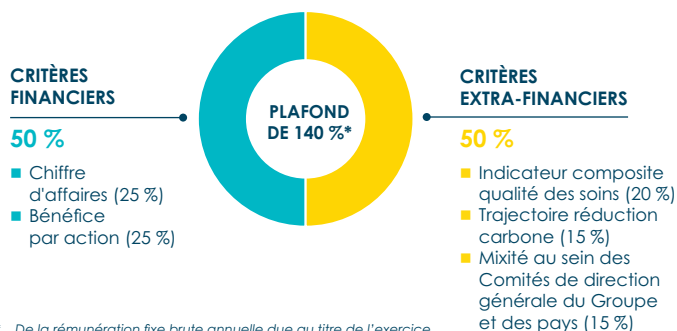
#### Caractéristiques de la rémunération globale






#### Composantes de la rémunération



#### RÉMUNÉRATION LONG TERME SOUS FORME D'ACTIONS DE PERFORMANCE



#### 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 :

<b>Inscription dans la stratégie de l'entreprise</b>	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.
<b>Conformité avec l'intérêt social de l'entreprise</b>	La part variable de la rémunération de la Directrice générale intègre en grande partie des critères extra-financiers mesurables, notamment environnementaux, sociaux et sociétaux qui sont appréciés année après année dans une perspective long terme.
<b>Contribution à la pérennité de l'entreprise</b>	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.
<b>Description de toutes les composantes de la rémunération</b>	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.
<b>Explication du processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération</b>	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.

<b>Exhaustivité</b>	Prise en compte de l'ensemble des éléments de la rémunération afin de l'apprécier globalement.
<b>Équilibre entre les éléments de rémunération</b>	Chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt social de l'entreprise.
<b>Comparabilité</b>	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.
<b>Cohérence</b>	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.
<b>Intelligibilité des règles</b>	Élaboration de règles simples, stables et transparentes. Définition de critères de performance en lien direct avec la stratégie de l'entreprise, exigeants et explicites.
<b>Mesure</b>	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 2023

Sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration du 21 février 2023 a défini la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exposée ci-après. Cette politique sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale 2023 (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 2023

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 euros brut, montant inchangé depuis la prise de fonction du précédent Président du Conseil d'administration (M. Christian Chautard) le 25 mars 2015.

Lors de la désignation de M. Jean-Pierre Duprieu en qualité de Président du Conseil d'administration en remplacement de M. Christian Chautard le 1<sup>er</sup> octobre 2020, ces dispositions sont restées inchangées. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de reconduire ces dispositions à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Jean-Pierre Duprieu en qualité de Président du Conseil d'administration lors de la séance du 22 juin 2022 tenu à la suite de l'Assemblée générale 2022 au cours de laquelle le mandat d'administrateur de M. Jean-Pierre Duprieu avait été renouvelé.

Le Conseil d'administration, sur 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 2023.

### Rémunération exceptionnelle

Le Conseil d'administration se réserve la possibilité d'accorder une rémunération exceptionnelle au Président du Conseil d'administration dans des circonstances très particulières. Elles doivent se caractériser par leur importance pour la Société, l'implication qu'elles exigent et les difficultés qu'elles présentent (par exemple, le suivi d'opérations exceptionnelles affectant la structure ou le périmètre du Groupe).

Toute rémunération exceptionnelle du Président du Conseil d'administration ne pourrait en aucun cas être supérieure à 100% de sa rémunération fixe brute annuelle et son versement serait soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Aucune rémunération exceptionnelle ne devrait être versée au Président du Conseil d'administration en 2023.

### 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 2023

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 recommandation 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.

Dans le cadre du renouvellement anticipé du mandat de la Directrice générale, 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<sup>er</sup> 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 la proposition de 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, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a sursis en 2021 puis en 2022 à la mise en œuvre de la nouvelle politique de rémunération.

La rémunération fixe, qui sert également de base pour la fixation de la rémunération variable annuelle et long terme, est donc restée inchangée depuis la prise de fonction de la Directrice générale, le 26 janvier 2016.

Cette rémunération fixe fait l'objet d'un réexamen par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, lors d'un renouvellement de mandat, ou en cours de mandat, en cas d'évolution des responsabilités attachées à la fonction, en cohérence avec l'évolution des rémunérations des cadres de l'entreprise 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.

En ce qui concerne Korian, qui opère dans le cadre spécifique applicable au secteur des activités de santé, entre 2016 et 2022, les rémunérations des personnels cadres et non cadres, hors personnels soignants, ont augmenté en moyenne d'au moins 15 % sur la période dans les principales géographies du Groupe.

Quant à la rémunération des personnels soignants, elle a augmenté en moyenne d'au moins 30 % sur la même période dans les principaux pays où le Groupe est implanté.

La rémunération de la Directrice générale n'ayant pas été augmentée sur la même période, il s'est créé un décalage entre la politique de rémunération applicable à la Directrice générale et les pratiques des autres entreprises ayant un profil d'effectifs et de chiffres d'affaires similaires dans le secteur de la santé.

### Rémunération fixe

Dans ce contexte, le Conseil d'administration du 21 février 2023 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de soumettre à l'Assemblée générale 2023 l'augmentation de la rémunération fixe déjà envisagée et reportée successivement en 2020, 2021 et 2022. Ainsi, il a été décidé de proposer à l'Assemblée générale 2023 de porter la rémunération fixe brute annuelle de la Directrice générale à 520 000 euros (contre 450 000 euros les exercices précédents), soit 15,6 % d'augmentation, à compter du 1<sup>er</sup> Janvier 2023, ce qui reste inférieur à la moyenne des augmentations salariales constatées sur la même période dans les principaux pays où le Groupe est implanté.

### Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle et long terme sont fixées en pourcentage de la rémunération fixe brute annuelle sous conditions d'atteinte de critères de performance.

L'objectif de la rémunération variable annuelle est de favoriser l'atteinte des différents critères annuels de performance fixés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, en cohérence avec les objectifs stratégiques du Groupe.

Compte-tenu du secteur particulier dans lequel la Société opère, la rémunération variable fait volontairement une large place aux critères non-financiers à hauteur de 30 % pour les critères extra-financiers (contre 25 % en 2022) et 20 % pour les critères qualitatifs (contre 25 % en 2022), représentatifs de la performance globale attendue, et en lien avec le projet d'entreprise du Groupe conformément aux recommandations du Haut Comité de gouvernement d'entreprise et issues du code AFEP-MEDEF.

Cette rémunération variable peut représenter jusqu'à 100 % de la rémunération fixe brute annuelle lorsque les niveaux cibles de ces critères sont atteints et peut être portée jusqu'à 150 % (contre 120 % les exercices précédents) de la rémunération fixe brute annuelle en cas de surperformance sur l'ensemble des catégories de critères.

Dans l'hypothèse d'un départ de la Directrice générale en cours d'exercice, ces mêmes principes s'appliqueraient *prorata 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 2023 sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

### 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.

#### Période d'acquisition

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.

#### Condition de présence

L'acquisition définitive des actions de performance est conditionnée à la présence de la Directrice générale dans le Groupe à la date d'acquisition définitive desdites actions.

Toutefois et conformément au règlement des plans de rémunération long terme, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a la faculté de décider le maintien en faveur de la Directrice générale des plans de rémunération long terme en cours d'acquisition et son droit à l'attribution définitive des actions non encore acquises au moment de son départ, le cas échéant *pro rata temporis*, sous réserve de la réalisation des conditions de performance.

#### Obligation de conservation

En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, la Directrice générale doit conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat social, 25 % des actions qui lui ont été définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition, après examen des conditions de performance.

Par ailleurs, la Directrice générale 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 140 % de la rémunération fixe brute annuelle due au titre de l'exercice durant lequel les actions de performance sont attribuées (en baisse par rapport au plafond de l'attribution réalisée en 2022 qui était 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 2023 à la Directrice générale.

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration ne pourrait attribuer *ex post* une telle rémunération exceptionnelle que dans des circonstances très particulières. Elles doivent se caractériser par leur importance pour la Société, l'implication qu'elles exigent et les difficultés qu'elles présentent (par exemple le suivi d'opérations exceptionnelles affectant la structure ou le périmètre du Groupe).

Toute rémunération exceptionnelle de la Directrice générale ne pourrait en aucun cas être supérieure à 100 % de sa rémunération fixe brute annuelle et son versement devrait être approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires.

#### Indemnité de départ

##### Principe

Dans le cadre du renouvellement anticipé du mandat de la Directrice générale, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration du 5 décembre 2019 a autorisé le renouvellement de l'indemnité de départ dans les conditions décrites ci-dessous (l'« **Indemnité de Départ** »).

La Directrice générale bénéficie d'une Indemnité de Départ en cas de révocation ou de non-renouvellement de son mandat social lié à un changement de stratégie ou de contrôle, à l'exclusion de toute faute grave ou lourde. Le versement de l'Indemnité de départ serait conditionné à la réalisation de critères de performance et d'un montant maximum égal à deux fois la Rémunération Annuelle de Référence (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.

Conformément au code AFEP-MEDEF, le versement de l'Indemnité de Départ est exclue si la Directrice générale a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.

### Rémunération Annuelle de Référence

La Rémunération Annuelle de Référence désigne la rémunération brute fixe et variable annuelle perçue au titre des 12 derniers mois précédant la date de la révocation ou du non-renouvellement, à l'exception des rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen ou long terme des équipes de direction et des rémunérations exceptionnelles qui lui seraient allouées ponctuellement et discrétionnairement par le Conseil d'administration.

### Circonstances du départ contraint

Le changement de stratégie est un changement de la stratégie de la Société ayant fait l'objet de la dernière communication financière portée par la Directrice générale ou une opération significative pour le Groupe ne s'inscrivant pas dans le cadre du dernier plan moyen terme arrêté par le Conseil d'administration en accord avec la Directrice générale.

Le changement de contrôle est une prise de participation significative au capital de la Société accompagnée d'une désignation d'un nombre d'administrateurs susceptible d'influencer sensiblement les décisions du Conseil d'administration.

### Conditions de performance

Le versement de l'Indemnité de Départ est soumis à des conditions de performance qui ont été déterminées en fonction du taux d'atteinte des critères servant au calcul de la part variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant la date de révocation ou de non-renouvellement.

Taux d'atteinte des critères	Indemnité de Départ
< 40 %	Aucune indemnité
≥ 40 % et < 60 %	50 % du Montant Cible de l'Indemnité (une fois la Rémunération Annuelle de Référence)
≥ 60 et ≤ 100 %	100 % du Montant Cible de l'Indemnité (deux fois la Rémunération Annuelle de Référence)

### Indemnité de non-concurrence

Dans le cadre du renouvellement du mandat de la Directrice générale, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration du 5 décembre 2019 a autorisé le renouvellement de l'indemnité de non-concurrence dans les conditions décrites ci-dessous.

La Directrice générale est tenue par un engagement de non-concurrence lui interdisant :

- d'exercer un mandat social ;
- d'assumer une autre fonction exécutive quelle qu'elle soit ; et
- de réaliser une prestation de conseil.

Cette disposition s'applique pendant deux ans à compter de la cessation de ses fonctions, dans toute entreprise ou société concurrente de la Société spécialisée dans le long et le moyen séjour (cliniques, maisons de retraite médicalisées, résidences services, etc.) dans tous les pays dans lesquels 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.

Conformément au code AFEP-MEDEF, le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que la Directrice générale fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

### Avantages

#### Régime de retraite supplémentaire

La Directrice générale ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

#### Véhicule de fonction

La Directrice générale bénéficie d'un véhicule de fonction depuis le 28 mars 2020. Les frais d'assurance, d'entretien et de carburant du véhicule (pour son utilisation professionnelle) sont à la charge de la Société.

#### Régimes collectifs de prévoyance et frais de santé

La Directrice générale bénéficie des mêmes régimes de garanties collectives « frais de santé » et « incapacité, invalidité, décès » que ceux des cadres salariés de la Société, ainsi que d'une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux.

#### Assurance chômage

La Directrice générale n'ayant pas de contrat de travail avec la Société, celle-ci a contracté auprès de l'Association pour la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier la Directrice générale d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle.

Pour l'exercice 2023, le coût de l'assurance chômage privée au profit de la Directrice générale s'élèverait à 13 857 euros.



## ► SYNTHÈSE DES AVANTAGES ACCORDÉS À LA DIRECTRICE GÉNÉRALE À L'ISSUE DU MANDAT

	Départ volontaire/révocation pour faute grave ou lourde	Non-renouvellement/révocation lié à un changement de stratégie ou de contrôle (hors faute grave ou lourde)	Départ en retraite
<b>Indemnité de Départ</b> <sup>(1)</sup>	Aucun avantage	Taux d'atteinte des critères <sup>(2)</sup> < 40 % : ■ aucune indemnité à verser.	Aucun avantage
		Taux d'atteinte des critères <sup>(2)</sup> entre ≥ 40 % et < 60 % : ■ 100 % de la rémunération brute fixe et variable annuelle <sup>(3)</sup> perçue au titre des 12 derniers mois.	
		Taux d'atteinte des critères <sup>(2)</sup> entre ≥ 60 et ≤ 100 % : ■ 200 % de la rémunération brute fixe et variable annuelle <sup>(3)</sup> perçue au titre de 12 derniers mois.	
<b>Indemnité de non-concurrence</b> <sup>(1) (4)</sup>	50 % de la rémunération brute annuelle fixe <sup>(3)</sup> perçue au titre de 12 derniers mois précédant la date du fait générateur du départ	50 % de la rémunération brute annuelle fixe <sup>(3)</sup> 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
<b>Retraite supplémentaire</b>	N/A	N/A	N/A
<b>Sort des plans d'actions de performance non encore définitivement acquis</b> <sup>(5)</sup>	Condition de présence réputée non atteinte sauf décision du Conseil d'administration de considérer réputée atteinte cette condition et maintien, le cas échéant prorata temporis, des droits sous réserve de la réalisation des conditions de performance.	Condition de présence réputée non atteinte sauf décision du Conseil d'administration de considérer réputée atteinte cette condition et maintien, le cas échéant prorata temporis, des droits sous réserve de la réalisation des conditions de performance.	Condition de présence réputée satisfaite à la date de la mise à la retraite. Conditions de performance mesurés au 31 décembre de l'année précédant la date de mise en retraite. A défaut de référentiel, les critères de performance seront réputés atteints.

(1) L'indemnité de Départ cumulée, le cas échéant, avec l'indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder deux fois la Rémunération Annuelle de Référence correspondant à la rémunération brute fixe et variable annuelle perçue au titre de 12 derniers mois précédant la date de la révocation ou du non-renouvellement, à l'exception des rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen et long terme des équipes de direction et des rémunérations exceptionnelles qui lui seraient allouées ponctuellement et discrétionnairement par le Conseil d'administration, le cas échéant.

(2) Sont visés les critères servant au calcul de la part variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ.

(3) À l'exception des rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen et long 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<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> 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 était fixé à 400 000 euros depuis l'Assemblée générale des actionnaires du 23 juin 2016 (10<sup>ème</sup> résolution) et était resté depuis inchangé.

Au regard de l'augmentation de 10 à 13 du nombre d'administrateurs entre 2016 et 2022, le Conseil d'administration du 21 février 2023 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de proposer à l'Assemblée générale 2023 de porter à 500 000 euros le montant global annuel alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité.

En accord avec la proposition du Président du Conseil d'administration lors de la réunion du Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> 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, seuls les autres administrateurs, y compris les administrateurs représentant les salariés, ont droit à une rémunération au titre de leur mandat d'administrateur selon les règles exposées ci-dessus.

Le Conseil d'administration du 21 février 2023 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de proposer à l'Assemblée générale 2023 de fixer comme suit la politique de rémunération des administrateurs.

Éléments	Présentation
<b>Rémunération annuelle</b>	<p>Le montant de l'enveloppe annuelle allouée aux administrateurs en rémunération de leur activité d'un montant de 500 000 € est réparti selon les règles suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ une rémunération maximum fixée à 30 000 € pour les administrateurs indépendants et 15 000 € pour les administrateurs non-indépendants ;</li> <li>■ une rémunération maximum fixée à 25 000 € pour les Présidents de Comité par ailleurs administrateurs indépendants et 12 500 € pour les Présidents de Comité par ailleurs administrateurs non-indépendants ;</li> <li>■ une rémunération maximum fixée à 10 000 € par participation à un Comité pour les membres de Comité par ailleurs administrateurs indépendants et 5 000 € par participation à un Comité pour les membres de Comité par ailleurs administrateurs non-indépendants,</li> </ul> <p>étant entendu que le versement de 60 % de l'ensemble de ces rémunérations maximales à percevoir sera conditionné à l'assiduité du membre respectivement aux réunions du Conseil d'administration et du(des) Comité(s) auquel(s) le membre participe.</p> <p>La constatation de cette assiduité et la répartition correspondante de la rémunération annuelle au titre d'un exercice seront préparées par le Comité des rémunérations et des nominations puis approuvées par le Conseil d'administration lors de la dernière réunion de l'exercice du Conseil d'administration.</p> <p>Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale de l'adoption par la Société de la qualité de société à mission et de la mise en place conséquente du Comité de mission, la participation du Président du Comité éthique, qualité et RSE audit Comité de mission serait considérée comme une participation à un Comité en qualité de membre et sera rémunérée selon les mêmes règles.</p>
<b>Missions exceptionnelles</b>	<p>Le Conseil d'administration peut confier à certains administrateurs des missions exceptionnelles (n'entrant pas dans le cadre de leur mandat et ne revêtant pas un caractère permanent) rémunérées.</p> <p>Ces rémunérations sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires dans le cadre des articles L. 225-38 du Code de commerce et suivants.</p>
<b>Défraiement</b>	<p>Les membres du Conseil d'administration ont également droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements engagés pour assister aux réunions du Conseil d'administration et des Comités, sous réserve du respect de la politique voyage qui leur a été communiquée par le Secrétaire du Conseil d'administration.</p>

## 4.2.2 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2022 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 2022 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<sup>er</sup> octobre 2020 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer à M. Jean-Pierre Duprieu la même rémunération fixe brute annuelle que celle attribuée au précédent Président du Conseil d'administration, M. Christian Chautard (soit 345 000 euros). Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de reconduire ces dispositions à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Jean-Pierre Duprieu en qualité de Président du Conseil d'administration lors de la séance du 22 juin 2022 tenu à la suite de l'Assemblée générale 2022 au cours de laquelle le mandat d'administrateur de M. Jean-Pierre Duprieu avait été renouvelé.

Pour 2022, la rémunération fixe brute annuelle de M. Jean-Pierre Duprieu au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration s'élève donc à 345 000 euros.

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 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 2022.

### SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2022 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 <sup>er</sup> octobre 2020 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer à M. Jean-Pierre Duprieu la même rémunération fixe brute annuelle que celle attribuée au précédent Président du Conseil d'administration, M. Christian Chautard, soit une rémunération fixe brute annuelle de 345 000 €. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de reconduire ces dispositions à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Jean-Pierre Duprieu en qualité de Président du Conseil d'administration lors de la séance du 22 juin 2022 tenu à la suite de l'Assemblée générale 2022 au cours de laquelle le mandat d'administrateur de M. Jean-Pierre Duprieu avait été renouvelé. Pour 2022, la rémunération fixe brute annuelle de M. Jean-Pierre Duprieu au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration s'élève donc à 345 000 €. Cette rémunération a été versée sur une base mensuelle.
Rémunération variable annuelle	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu n'a bénéficié d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu n'a bénéficié d'aucun mécanisme d'options d'actions, d'actions de performance ou 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 <sup>er</sup> 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 2022 ou attribués au titre du même exercice (Say-on-Pay ex post)

► SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2022 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DU MÊME EXERCICE À M<sup>ME</sup> 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)	-	<p>Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer à 450 000 € la rémunération fixe brute annuelle de la Directrice générale.</p> <p>Le Conseil d'administration du 23 février 2022 avait décidé de maintenir inchangée la rémunération fixe brute annuelle de la Directrice générale pour l'exercice 2022, soit 450 000 €.</p> <p>Conformément à la décision du Conseil d'administration, M<sup>me</sup> Sophie Boissard a ainsi perçu une rémunération de 450 000 € brut au titre de l'exercice 2022.</p> <p>Cette rémunération a été versée sur une base mensuelle.</p>
Rémunération variable annuelle	443 250 € sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale 2023	-	<p>Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer la rémunération variable annuelle de la Directrice générale à un montant de 100 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas d'atteinte des conditions de performance et à un montant maximum de 120 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas de surperformance.</p> <p>Au titre de l'exercice 2022, le Conseil d'administration du 5 avril 2022, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a fixé les critères de performance financiers, extra-financiers et qualitatifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ critères financiers (représentant 50 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ la croissance organique (20 %),</li> <li>■ la marge d'EBITDA (15 %), et</li> <li>■ le levier financier (15 %) ;</li> </ul> </li> <li>■ critères extra-financiers quantifiables (représentant 25 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ l'empreinte carbone des établissements par rapport à 2019 (5 %),</li> <li>■ la satisfaction des patients, résidents et proches (NPS, Net Promoter Score) (10 %),</li> <li>■ la qualité du travail évaluée sous la forme d'un indicateur composite Ressources Humaines (10 %),</li> </ul> </li> <li>■ critères qualitatifs (représentant 25 % de la rémunération variable annuelle, évalués de manière globale) : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ l'accélération du développement des solutions alternatives de prise en charge au niveau paneuropéen,</li> <li>■ la création d'indices de mesure de la qualité des soins et de la prise en charge des patients et résidents,</li> <li>■ la création d'écoles du soin Korian visant à former aux métiers du soin.</li> </ul> </li> </ul> <p>Le Conseil d'administration du 21 février 2023 a, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations et après avis du Comité d'audit sur la réalisation des critères financiers et du Comité éthique, qualité et RSE sur la réalisation des critères extra-financiers, apprécié le niveau d'atteinte desdits critères de performance (tel que détaillé dans le tableau récapitulatif de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale figurant ci-après). A la suite de cette appréciation, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, décidé d'attribuer à M<sup>me</sup> Sophie Boissard la somme de 443 250 € au titre de sa rémunération variable 2022 (correspondant à un niveau d'atteinte de 98,5 %).</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 annuelle			<i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale 2023.</i>
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	-	M <sup>me</sup> Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au cours de l'exercice 2022.
Rémunération exceptionnelle	Néant	-	M <sup>me</sup> Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice 2022.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme		511 512 € valeur globale IFRS des 37 750 actions attribuables sous conditions de présence et de performance	<p>Au cours de l'exercice 2022, le Conseil d'administration du 22 juin 2022 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations d'attribuer à M<sup>me</sup> Sophie Boissard 37 750 actions de performance (avec une date d'acquisition desdites actions au 22 juin 2025, sous réserve de conditions de présence et de performance).</p> <p>Cette attribution est conforme aux plafonds d'attribution fixés par la 28<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale 2022.</p> <p>La durée de la période d'acquisition des actions attribuables a été fixée à trois ans.</p> <p>L'acquisition définitive des actions attribuables est soumise à des conditions de performance internes et externes dont la mesure s'apprécie sur trois ans. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a fixé les critères de performance financiers et extra-financiers suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ critères financiers (représentant 50 % de la rémunération de long terme) : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ la croissance du chiffre d'affaires (25 %), et</li> <li>■ le bénéfice par action (Earnings Per Share (EPS)) (25 %).</li> </ul> </li> <li>■ critères extra-financiers (représentant 50 % de la rémunération de long terme) : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (nouveau critère en 2022) (25 %),</li> <li>■ la satisfaction patients/résidents/proches (NPS, Net Promoter Score) (25 %).</li> </ul> </li> </ul> <p>L'acquisition définitive des actions est également conditionnée à la présence de M<sup>me</sup> Sophie Boissard dans le Groupe à la date d'acquisition définitive desdites actions. Toutefois et conformément au règlement des plans de rémunération long terme, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a la faculté de décider le maintien en faveur de la Directrice générale des plans de rémunération long terme en cours d'acquisition et son droit à l'attribution définitive des actions non encore acquises au moment de son départ, le cas échéant <i>prorata temporis</i>, sous réserve de la réalisation des conditions de performance.</p> <p>M<sup>me</sup> 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<sup>me</sup> 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 <sup>me</sup> Sophie Boissard n'a pas perçu de rémunération au titre de son mandat d'administratrice de la Société.
Valorisation des avantages de toute nature	15 522 €	-	M <sup>me</sup> 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 15 522 € pour l'exercice 2022.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au titre de l'exercice écoulé	Montants maximum attribués au titre de l'exercice écoulé – Attribution définitive ultérieure sous conditions de présence et de performance	Commentaires
Indemnité de départ	Aucun versement	-	<p>En cas de révocation ou de non-renouvellement du mandat social lié à un changement de stratégie ou de contrôle (sauf faute grave ou lourde), la performance sera mesurée par la moyenne du taux de réalisation des critères servant au calcul de la part variable de la rémunération annuelle de M<sup>me</sup> Sophie Boissard au titre des trois exercices précédant la date de révocation ou de non-renouvellement, selon les modalités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ taux d'atteinte des critères servant au calcul de la part variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant la date de révocation ou de non-renouvellement &lt; 40 % : aucune indemnité à verser ;</li> <li>■ 40 % ≤ taux d'atteinte des critères servant au calcul de la part variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant la date de révocation ou de non-renouvellement &lt; 60 % : indemnité égale à 100 % de la Rémunération Annuelle de Référence ;</li> <li>■ 60 % ≤ taux d'atteinte des critères servant au calcul de la part variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant la date de révocation ou de non-renouvellement ≤ 100 % : indemnité égale à 200 % de la Rémunération Annuelle de Référence.</li> </ul> <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<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée générale du 23 juin 2016.</p>
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	-	<p>M<sup>me</sup> Sophie Boissard a souscrit au bénéfice de la Société un engagement de non-concurrence. Cette indemnité de non-concurrence a été renouvelée, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, par le Conseil d'administration du 5 décembre 2019. Au terme de cet engagement, il lui est interdit d'exercer un mandat social, d'assumer une fonction exécutive ou de réaliser une prestation de conseil, pendant deux ans à compter de la cessation de ses fonctions. Cela s'applique dans toute entreprise ou société concurrente de la Société spécialisée dans le long et le moyen séjour (cliniques, maisons de retraite médicalisées, et résidences services, etc.) dans tous les pays dans lesquels Korian sera implanté au moment où elle s'applique.</p> <p>En contrepartie, Mme 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 « <b>Date de Cessation</b> »), payable mensuellement sur la durée de l'engagement et cumulable, le cas échéant, avec l'indemnité de départ. Toutefois, le cumul des deux indemnités ne peut excéder deux fois la rémunération fixe et variable annuelle (l'indemnité de départ étant alors réduite à due concurrence). Il est précisé que les rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen ou long terme des équipes de direction et les rémunérations exceptionnelles qui seraient allouées ponctuellement et discrétionnairement par le Conseil d'administration ne constituent pas des éléments de la rémunération fixe et variable annuelle. Ils n'entrent donc pas dans l'assiette de calcul de l'indemnité de non-concurrence.</p> <p>La Société pourra renoncer à cette indemnité au plus tard dans les 15 jours suivant la Date de Cessation.</p> <p>Conformément au code AFEP-MEDEF, le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que la Directrice générale fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.</p> <p>Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce (désormais abrogé), cette indemnité de non-concurrence a été approuvée aux termes de la 9<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale du 23 juin 2016.</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
Régime de retraite supplémentaire	Néant	-	M <sup>me</sup> Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	Oui	-	M <sup>me</sup> 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 organique (2)	Valeur de l'indicateur	3,8 %	4,1 %	6,0 %	6,1 %	
		En % de la rémunération fixe	10 %	20 %	30 %	30 %	
	Marge EBITDA (3)	Valeur de l'indicateur	13,5 % (3)	14,0 %	15,0 %	13,4 %	
		En % de la rémunération fixe	7,5 %	15 %	22,5 %	0 %	
	Levier financier (4)	Valeur de l'indicateur	3,7	3,5	3,3	3,7	
		En % de la rémunération fixe	7,5 %	15 %	22,5 %	7,8 %	
	<b>Total critères quantifiables</b>		<b>25 %</b>	<b>50 %</b>	<b>75 %</b>	<b>37,8 %</b>	
	Critères extra-financiers 25 % de la rémunération fixe annuelle (en cible)	Empreinte carbone des établissements par rapport à 2019 (NSS)	Valeur de l'indicateur	- 1,7 %	- 2 %	-2,3 %	-24 %
			En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	7,5 %
		Satisfaction patients/résidents/proches (NPS, Net Promoter Score)	Valeur de l'indicateur	18	23	28	36
En % de la rémunération fixe			0 %	10 %	15 %	15 %	
Indicateur composite Ressources Humaines Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (30 %)		Valeur de l'indicateur	48	45	43	41	
		Progression du nombre de parcours qualifiant (40 %)	Valeur de l'indicateur	4 500	5 300	6 000	6 808
Progression de l'ancienneté moyenne dans le Groupe (30 %)		Valeur de l'indicateur	6,5	7,4	7,9	7,3	
		En % de la rémunération fixe	0 %	10 %	15 %	13,2 %	
<b>Total critères extra-financiers</b>		<b>0 %</b>	<b>25 %</b>	<b>37,5 %</b>	<b>35,7 %</b>		
Critères qualitatifs 25 % de la rémunération fixe annuelle (en cible)		Accélération du développement des solutions alternatives de prise en charge au niveau paneuropéen					
	Création d'indides de mesure de la qualité des soins et de la prise en charge des patients et résidents	0 %	25 %	37,5 %	25 %		
	Création d'écoles du soin Korian visant à former aux métiers du soin						
<b>Total critères qualitatifs</b>		<b>0 %</b>	<b>25 %</b>	<b>37,5 %</b>	<b>25 %</b>		
<b>TOTAL PART VARIABLE (EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE)</b>		<b>0 %</b>	<b>100 %</b>	<b>120 %</b>	<b>98,50 %</b>		

(1) Les pourcentages du présent tableau concernent la rémunération fixe annuelle ; ils sont arrondis à l'unité.

(2) 100 % payable si la croissance organique 2022 est au moins égale à 4,1 %.

0 % si la croissance organique 2022 est inférieure à 3,8 % (variation linéaire entre 3,8 % et 4,1 %).

Prime portée à 150 % de l'assiette si la croissance organique 2022 atteint 6 % (variation linéaire entre 4,1 % et 6 %).

(3) 100 % payable si la marge EBITDA 2022 est au moins égale à 14 %.

0 % si la marge EBITDA 2022 est inférieure à 13,5 % (variation linéaire entre 13,5 % et 14 %).

Prime portée à 150 % de l'assiette si la marge EBITDA 2022 atteint 15 % (variation linéaire entre 14 % et 15 %).

(4) 100 % payable si le levier financier 2022 est égal à 3,5.

0 % si le levier financier 2022 est supérieur à 3,7 (variation linéaire entre 3,7 et 3,5).

Prime portée à 150 % de l'assiette si le levier financier 2022 atteint 3,3 (variation linéaire entre 3,5 et 3,3).

(5) Le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2022 est conditionné à l'approbation préalable par l'Assemblée générale 2023.

Le Conseil d'administration du 21 février 2023, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a noté que les critères qualitatifs étaient atteints à hauteur de 100 %. Le Conseil d'administration a notamment tenu compte de la surperformance de l'atteinte du critère de la création d'indices de mesure de la qualité des soins et de la prise en charge des patients et résidents et de la création d'écoles du soin Korian visant à former aux métiers du soin (avec notamment plus de 1 000 personnes formées via les programmes d'écoles du soin Korian et 3 000 programmes d'apprentissage initiés en 2022).

Le Conseil d'administration a décidé d'attribuer à M<sup>me</sup> Sophie Boissard, au titre de sa rémunération variable 2022, la somme de 443 250 euros (correspondant à un niveau d'atteinte de 98,50 % de sa rémunération fixe brute annuelle). Elle percevra cette somme sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale 2023.

### 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 2022, 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.

Pour le détail de l'attribution d'actions de performance à la Directrice générale au cours de l'exercice 2022, voir la section "Option d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme" du tableau ci-dessus.

Il est rappelé que pour l'exercice 2022, la rémunération variable long terme en actions attribuée à la Directrice générale ne pouvait 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 2022

### ► TABLEAU 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)

	Exercice 2021	Exercice 2022
<b>Sophie Boissard, Directrice générale depuis le 26 janvier 2016</b>		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 007 310 €	908 772 € <sup>(1)</sup>
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 2022 et à acquérir respectivement en 2024 et en 2025 sous condition de présence et performance (détaillées au tableau 6)	432 817 €	511 512 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
<b>Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2020</b>		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	345 000 €	345 000 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement (détaillées au tableau 6)	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-

(1) Il est rappelé que le versement de la rémunération variable annuelle reste soumis à l'approbation de l'Assemblée générale 2023.

► **TABLEAU 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)**

	Exercice 2021		Exercice 2022	
	Montants attribués	Montants versés <sup>(1)</sup>	Montants attribués	Montants versés <sup>(1)</sup>
<b>Sophie Boissard, Directrice générale depuis le 26 janvier 2016</b>				
Rémunération fixe	450 000 €	450 000 €	450 000 €	450 000 €
Rémunération variable annuelle	540 000 €	278 480 €	443 250 € <sup>(2)</sup>	540 000 €
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur <sup>(3)</sup>	-	-	-	-
Avantages en nature <sup>(4)</sup>	17 310 €	17 310 €	15 522 €	15 522 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 007 310 €</b>	<b>745 790 €</b>	<b>908 772 €</b>	<b>1 005 522 €</b>
<b>Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2020</b>				
Rémunération fixe	345 000 €	345 000 €	345 000 €	345 000 €
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur <sup>(5)</sup>	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>345 000 €</b>	<b>345 000 €</b>	<b>345 000 €</b>	<b>345 000 €</b>

(1) À l'exception des autres rémunérations figurant dans ce tableau, la rémunération variable annuelle est versée au titre de l'exercice antérieur.

(2) Les critères en application desquels les éléments de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale ont été calculés ou les circonstances au regard desquelles ils ont été établis (motifs de versement, critères d'attribution, modalités de fixation du montant) sont détaillés en page 251 du présent Document d'enregistrement universel. Il est rappelé que le versement de la rémunération variable annuelle reste soumis à l'approbation de l'Assemblée générale 2023.

(3) Mme Sophie Boissard ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administratrice.

(4) Il s'agit du montant du versement à un organisme extérieur de cotisations au titre de l'assurance chômage contractée par la Société au profit de la Directrice générale et de l'avantage en nature du véhicule de fonction.

(5) Conformément à la proposition de ce dernier lors de la réunion du Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> octobre 2020, M. Jean-Pierre Duprieu ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

► **TABLEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR LA SOCIÉTÉ ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE (NOMENCLATURE AMF)**

Dirigeants mandataires sociaux	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Sophie Boissard, Directrice générale	-	-	-	-	-	-
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

► **TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)**

Dirigeants mandataires sociaux	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Sophie Boissard, Directrice générale	-	-	-
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration	N/A	N/A	N/A

► **TABLEAU 6 – ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT DURANT L'EXERCICE À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)**

Mandataires sociaux	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Sophie Boissard	22 juin 2022	37 750	511 512 €	22 juin 2025	22 juin 2025	(2)
Jean-Pierre Duprieu	-	-	-	-	-	-
Philippe Dumont	-	-	-	-	-	-
Predica	-	-	-	-	-	-
Holding Malakoff Humanis	-	-	-	-	-	-
Guillaume Bouhours	-	-	-	-	-	-
Jean-François Brin	-	-	-	-	-	-
Markus Müschenich	-	-	-	-	-	-
Anne Lalou	-	-	-	-	-	-
Philippe Lévêque	-	-	-	-	-	-
Catherine Soubie	-	-	-	-	-	-
Marie-Christine Leroux	-	-	-	-	-	-
Markus Rückerl	-	-	-	-	-	-
Gilberto Nieddu	-	-	-	-	-	-

(1) M<sup>me</sup> Sophie Boissard devra conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat social, 25 % des actions qui lui seront le cas échéant définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition, après application des conditions de performance.

(2) Ces conditions de performance sont décrites au paragraphe 4.2.2.1 du présent Document d'enregistrement universel.

► **TABLEAU 7 – ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT ET DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (NOMENCLATURE AMF)**

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles	Conditions de performance
Sophie Boissard, Directrice générale	-	-	-

Aucune action de performance attribuée lors d'exercices antérieurs n'a été acquise par la Directrice générale au cours de l'exercice 2022 car M<sup>me</sup> 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.

**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 <sup>er</sup> octobre 2020 et jusqu'à l'Assemblée générale 2025)	NON	NON	NON	NON

#### 4.2.2.3 Évolution comparée de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec la performance et la rémunération des salariés

En application de l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce, pour le calcul de la rémunération moyenne et médiane, le périmètre retenu est celui de la société Korian SE qui est représentatif des fonctions sièges du Groupe Korian et comprend notamment la Direction éthique, médicale et qualité de service, la Direction ressources humaines, la Direction financière, la Direction marque et engagement, la Direction communication, la Direction immobilière, la Direction des systèmes d'information et de la transformation digitale et la Direction du développement Groupe et des nouveaux pays, soit au 31 décembre 2022, 133 salariés.

Pour des raisons de comparabilité, l'effectif retenu pour le calcul des rémunérations moyennes et médianes correspond à un effectif équivalent temps plein d'une année sur l'autre, hors dirigeants mandataires sociaux.

Les rémunérations sont calculées à partir de l'ensemble des montants versés et des actions de performance acquises définitivement au cours de l'exercice considéré.

Les éléments qui composent la rémunération des salariés et dirigeants mandataires sociaux pris en compte dans le calcul sont :

- la rémunération fixe annuelle versée lors de l'exercice concerné ;
- la rémunération variable annuelle versée lors de l'exercice concerné au titre de l'exercice précédent ;
- les autres éléments de rémunération annuelle versés au cours de l'exercice concerné ;
- les actions de performance acquises définitivement lors de l'exercice, valorisées selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés.

L'évolution des rémunérations moyennes et médianes, ainsi que l'évolution des ratios, ont été mis en perspective de l'évolution de la performance économique du Groupe, à savoir l'évolution du chiffre d'affaires et de l'EBITDA.

#### RATIO DE RÉMUNÉRATION ENTRE LE NIVEAU DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DES SALARIÉS

##### ► TABLEAU DES RATIOS CONFORMÉMENT AUX LIGNES DIRECTRICES DE L'AFEP ACTUALISÉES EN FÉVRIER 2021

Les ratios ci-dessous ont été calculés sur la base des rémunérations fixes, 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 SE conformément aux textes en vigueur.

Conformément au code Afep-Medef, depuis l'exercice 2021 uniquement, les rémunérations moyennes et les ratios sont calculés en prenant en compte un périmètre plus représentatif par rapport aux effectifs à savoir l'intégralité du périmètre du Groupe : France, Allemagne, Italie, Benelux, Espagne et Royaume-Uni.

Il en ressort pour la période, en tenant compte de l'ensemble des rémunérations versées, en ce compris les rémunérations variables annuelles et long terme, un ratio inférieur à 30. 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**

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>PERFORMANCE FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ</b>					
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	3 336	3 611	3 874	4 311	4 534
Évolution en % par rapport à l'exercice précédent	6,4 %	8,2 %	7,3 %	11,3 %	5,2 %
EBITDA (en millions d'euros)	477	535	525	597	607
Évolution en % par rapport à l'exercice précédent	8,4 %	12,2 %	- 1,9 %	13,7 %	1,7 %
Évolution (en %) de la rémunération fixe de la Directrice générale	0 %	0 %	- 25 %	0 %	0%
Évolution (en %) de la rémunération totale de la Directrice générale <sup>(1)</sup>	- 6 %	48 %	11 %	- 49%	+ 35% <sup>(2)</sup>
<b>KORIAN SE</b>					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 2 %	4 %	2%	- 1 %	69 % <sup>(3)</sup>
<b>Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 4 %	44 %	8 %	- 47 %	-20 %
<b>Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>12</b>
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 8 %	46 %	6 %	- 48 %	- 7,7 %
<b>GROUPE KORIAN <sup>(4)</sup></b>					
<b>Rémunération moyenne des salariés</b>	-	-	-	35 533 €	37 110 €
Evolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	-	-	-	-	+ 4,4 %
<b>Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés</b>			<b>21</b>	<b>27</b>	

(1) Le montant de la rémunération totale de la Directrice générale pour les besoins du ratio d'équité comprend les rémunérations et avantages de toute nature versés ou attribués au cours de l'exercice.

(2) Le montant de la rémunération totale de la Directrice générale pour les besoins du ratio d'équité comprend les rémunérations et avantages de toutes natures versés au cours de l'exercice. L'évolution de la rémunération versée entre 2021 et 2022 s'explique uniquement par le montant de la rémunération variable versée en 2021 au titre de l'exercice 2020 avec un taux de paiement de 62 % comparé à un taux de paiement de 120 % pour la rémunération variable 2021 payée en 2022.

(3) L'évolution de 69 % de la rémunération moyenne des collaborateurs de Korian SE s'explique par le changement d'organisation intervenu au sein de Korian SE. A la suite de l'apport partiel d'actif réalisé le 1<sup>er</sup> août 2021, l'entité KORIAN SE ne concerne plus que les fonctions sièges du Groupe, soit 133 collaborateurs au 31 décembre 2022, alors que pour les années précédentes le périmètre englobait l'ensemble des fonctions sièges en France soit 638 collaborateurs.

(4) Conformément au code Afep-Medef, pour les exercices 2021 et 2022 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**

	2018	2019	2020	2021	2022
Évolution (en %) de la rémunération du Président du Conseil d'administration	0 %	0 %	- 25 %	0 %	0 %
<b>KORIAN SE</b>					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 2 %	4 %	2 %	- 1 %	69 % <sup>(1)</sup>
<b>Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	- 21 %	+ 25 %	- 40 %
<b>Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 14 %	0 %	- 17 %	+ 20 %	- 33 %
<b>GRUPE KORIAN <sup>(2)</sup></b>					
Rémunération moyenne des salariés				35 533 €	37 110 €
<b>Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés du Groupe</b>				<b>10</b>	<b>9</b>

(1) L'évolution de 69 % de la rémunération moyenne des collaborateurs de Korian SE s'explique par le changement d'organisation intervenu au sein de Korian. A la suite de l'apport partiel d'actif réalisé le 1<sup>er</sup> août 2021 entre Korian SE et Korian France, l'entité juridique Korian SE ne concerne plus que les fonctions sièges du Groupe, soit 133 collaborateurs au 31 décembre 2022, alors que pour les années précédentes le périmètre englobait l'ensemble des fonctions sièges en France soit 638 collaborateurs.

(2) Conformément au code Afep-Medef, pour les exercices 2021 et 2022 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<sup>er</sup> janvier 2022 au 31 décembre 2022**

Les rémunérations versées aux administrateurs au titre de la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 31 décembre 2022 sont conformes à la 10<sup>e</sup> 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 euros 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<sup>er</sup> octobre 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas verser de rémunération au Président au titre de son mandat d'administrateur. De même, la Directrice générale ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administratrice. Par conséquent, le montant global annuel de rémunération alloué aux administrateurs est réparti entre les autres administrateurs, y compris les administrateurs représentant les salariés.

Pour l'exercice 2022, Predica et M. Philippe Dumont ont chacun demandé que les sommes auxquelles ils auraient normalement eu droit en application des règles de répartition de la rémunération annuelle des administrateurs soient versées à la Fondation Korian.

**Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués aux administrateurs du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 31 décembre 2022**

Au titre de l'année 2022, il a été versé un montant brut de 331 613 euros à titre de rémunération des membres du Conseil d'administration.

Les membres du Conseil d'administration ont également droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements engagés pour assister aux réunions du Conseil d'administration et des Comités spécialisés. Les administrateurs, autres que le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale, n'ont perçu aucun autre élément de rémunération au titre de l'exercice 2022 de la part de la Société.

Les règles de répartition de la rémunération des administrateurs applicables au titre de l'exercice 2022 sont les suivantes :

- sur l'enveloppe annuelle allouée aux administrateurs en rémunération de leur activité d'un montant de 400 000 euros :
  - la somme de 300 000 euros 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 euros est destinée à payer, selon les montants déterminés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 8 décembre 2022, (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 euros 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 euros 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 euros est réparti comme suit, conformément à la décision du Conseil d'administration du 8 décembre 2022, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, pour l'année 2022 :

- attribution de 500 euros par séance du Conseil d'administration et des Comités auquel assiste physiquement l'administrateur indépendant non-résident, soit 3 000 euros ; et
- attribution du solde, soit 67 000 euros, 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,

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 que la rémunération globale versée au titre d'une réunion est limitée à 2 000 euros.

### ► 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 2021 <sup>(1)</sup>	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 <sup>(1)</sup>
Predica <sup>(2)</sup>	-	-
Holding Malakoff Humanis	..(3)	30 370 €
Jean-Pierre Duprieu <sup>(4)</sup>	-	-
Anne Lalou	61 582 €	55 472 €
Catherine Soubie	64 180 €	65 384 €
Markus Müschenich	38 596 €	37 349 €
Jean-François Brin	42 793 €	39 537 €
Marie-Christine Leroux	15 805 €	18 946 €
Markus Rückerl <sup>(5)</sup>	19 242 €	11 235 €
Philippe Dumont <sup>(2)</sup>	-	-
Guillaume Bouhours <sup>(6)</sup>	33 615 €	37 275 €
Philippe Lévêque <sup>(7)</sup>	-	29 521 €
Gilberto Nieddu <sup>(8)</sup>	-	6 527 €
<b>TOTAL</b>	<b>275 813 €</b>	<b>331 616 €</b>

(1) Montant brut.

(2) Conformément à sa proposition exprimée, les sommes qui lui auraient été normalement revenues au titre des exercices 2021 et 2022 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, s'agissant de la rémunération perçue au titre de l'exercice 2021, et ont été versées à la Fondation Korian, s'agissant de la rémunération perçue au titre de l'exercice 2022.

(3) Conformément à sa proposition exprimée, la somme qui lui aurait été normalement revenue au titre de l'exercice 2021 en application des règles habituelles de répartition de la rémunération annuelle des administrateurs adoptées par le Conseil d'administration ne lui a pas été due et n'a pas non plus été réallouée aux autres administrateurs mais est restée à la disposition de la Société pour abonder le Fonds de solidarité Korian.

(4) Conformément à la proposition de M. Jean-Pierre Duprieu, lors de la réunion du Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> 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.

(5) Administrateur dont le mandat a pris fin lors de son départ du Groupe le 31 mai 2022.

(6) Administrateur depuis le 11 janvier 2021 en remplacement de M. Christian Chautard.

(7) Administrateur depuis le 22 juin 2022.

(8) Administrateur depuis le 29 juin 2022.

## 4.3 Gouvernance de la rémunération

### ACTEURS IMPLIQUÉS

#### Direction des ressources humaines

La Direction des ressources humaines du Groupe participe au processus d'élaboration et de détermination de la rémunération des mandataires sociaux sur les aspects suivants :

- s'assure de la conformité de la politique de rémunération des mandataires sociaux avec les différentes lois et bonnes pratiques, notamment celles relatives au *Say-on-Pay*, conjointement avec le Secrétaire général Groupe ;
- réalise des études de rémunération externes, en choisissant les experts adaptés, permettant d'objectiver la politique de rémunération et d'évaluer sa compétitivité ;
- sélectionne des experts externes de la rémunération, qui apportent leur éclairage lors des réunions du Comité des rémunérations et des nominations ;
- émet des recommandations au Comité des rémunérations et des nominations ;
- s'assure de l'équité et de la cohérence des rémunérations proposées au regard des politiques internes et externes ;
- s'assure de la conformité de la politique de rémunération avec la stratégie du Groupe grâce aux critères de performance associés.

#### Comité éthique, qualité et RSE

Le Comité éthique, qualité et RSE est consulté sur le choix et la réalisation des critères extra-financiers afférents à la rémunération variable annuelle et à la rémunération variable long terme de la Directrice générale et des membres du Comité de Direction Générale.

En savoir plus :

- Document d'enregistrement universel 2022, 4.1.3.3.4 Comité éthique, qualité & RSE.

#### Comité d'audit

Le Comité d'audit est consulté sur le choix et la réalisation des critères financiers afférents à la rémunération variable annuelle et à la rémunération variable long terme de la Directrice générale et des membres du Comité de Direction Générale.

En savoir plus :

- Document d'enregistrement universel 2022, 4.1.3.3.1 Comité d'audit.

#### Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations et des nominations émet des recommandations au Conseil d'administration sur :

- la politique de rémunération des mandataires sociaux dirigeants et non dirigeants ;
- les programmes de fidélisation des dirigeants et principaux cadres dirigeants ;
- la fixation des critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale ;
- la détermination du niveau d'atteinte des critères de performance pour la rémunération variable de la Directrice générale et pour la rémunération long terme de la Directrice générale et des principaux cadres dirigeants concernés ;
- la politique Groupe d'égalité professionnelle et salariale ;
- les projets liés à l'épargne salariale des salariés du Groupe proposés par la Directrice générale.

Conformément au code AFEP-MEDEF, le Comité des rémunérations et des nominations se compose majoritairement d'administrateurs indépendants et il est présidé par une administratrice indépendante.

En savoir plus :

- Document d'enregistrement universel 2022, 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 2022, 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	2022
<b>Président du Conseil d'administration</b>	Politique de rémunération	99,3 %	98,7 %	97,1 %	98,46 %
	Éléments de rémunération	99,3 %	98,7 %	99,9 % <sup>(1)</sup>	99,87 %
<b>Directrice générale</b>	Politique de rémunération	99,2 %	98,8 %	92,3 %	90,07 %
	Éléments de rémunération	99,6 %	98,5 %	91,5 %	96,61 %
<b>Administrateurs</b>	Politique de rémunération	- <sup>(2)</sup>	98,7 %	98,4 %	99,82 %

(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<sup>er</sup> janvier 2020 au 1<sup>er</sup> octobre 2020 (6<sup>e</sup> résolution) et à M. Jean-Pierre Duprieu, en sa qualité de Président du Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> octobre 2020 au 31 décembre 2020 (7<sup>e</sup> 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



<b>5.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2022</b>	<b>262</b>	<b>5.5 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET ARBITRAGES</b>	<b>271</b>
ESG & Performance sociale	262		
<b>5.2 ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ</b>	<b>263</b>	<b>5.6 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE DEPUIS LA FIN DU DERNIER EXERCICE</b>	<b>271</b>
<b>5.3 EXAMEN DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS ET DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2022</b>	<b>264</b>	<b>5.7 ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE</b>	<b>271</b>
5.3.1 Résultats consolidés	264	Finalisation de l'acquisition de Grupo 5	271
5.3.2 Situation financière	265	Financement avec la Banque européenne d'investissement	271
5.3.3 Comptes annuels de Korian SE	266	Information du premier trimestre 2023	271
<b>5.4 PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DISTRIBUTION DU DIVIDENDE</b>	<b>270</b>	Adoption de la qualité de société à mission	272
5.4.1 Dividendes versés au cours des trois derniers exercices	270	<b>5.8 ÉVOLUTIONS PRÉVISIBLES – PERSPECTIVES D'AVENIR</b>	<b>272</b>
5.4.2 Affectation du résultat de l'exercice 2022	270		

## 5.1 Faits marquants de l'exercice 2022

Durant l'année 2022, Korian a poursuivi le développement de ses expertises au service de ses patients et résidents dans ses sept pays européens d'implantation.

### Soins de longue durée :

- accélération de l'adaptation du réseau à l'évolution des besoins et au profil des résidents accueillis avec 65 établissements rénovés au cours de l'année, et 56 établissements cédés ou fermés au cours des 24 derniers mois (environ 8 % du réseau).

### Santé :

- poursuite de la modernisation du réseau Korian avec notamment en France 13 établissements de santé construites ou étendues, portant le nombre d'établissements restructurés à environ 50 % du réseau à la fin de l'exercice 2022. Tous les établissements de santé français exercent aujourd'hui leur activité sous la marque Inicea ;
- acquisition d'établissements de santé hautement spécialisés (y compris en santé mentale) en Italie, avec une forte capacité d'hospitalisation de jour (services ambulatoires) : Italian Hospital Group (IHG) dans le Latium et Borghi en Lombardie ;
- développement de la plateforme de santé mentale avec l'intégration d'ITA Salud et l'acquisition de Grupo 5 en Espagne (clôturée en janvier 2023), un réseau complémentaire de haute qualité avec une forte croissance intégrée.

### Domiciles :

- le réseau de colocation d'Âges & Vie en France compte 243 maisons dont 79 construites cette année, contre 44 en 2018 ;
- signature d'un second partenariat Âges & Vie avec la Banque des Territoires et le Crédit Agricole ;
- forte croissance des activités de soins à domicile avec plus de 330 agences (+ 60 en 2022), dont 253 en France où la franchise Petits-Fils est devenue le plus grand réseau privé, avec plus de 15 000 clients à la fin de 2022.

À la fin du mois de décembre 2022, le réseau du Groupe comprenait 87 994 lits, après la cession de 69 établissements dans les derniers 24 mois. Sur ces deux dernières années le Groupe a aussi livré environ 3 500 lits à travers des développements *greenfield*.

## ESG & PERFORMANCE SOCIALE

Korian a défini une feuille de route ESG ambitieuse en 2019 avec des objectifs fixés pour la plupart à horizon 2023. À la fin de l'exercice 2022, une large majorité de ces objectifs était déjà atteinte.

En ce qui concerne la qualité des soins, 68 % du réseau était certifié ISO 9001, dans le contexte d'un programme lancé en 2019, et les standards médicaux internes de Korian (« *Positive Care* ») étaient déployés dans 97 % du réseau, contre 72 % en 2019.

La politique de ressources humaines du Groupe porte pleinement ses fruits avec notamment 11,8 % des employés participant à des programmes de formation diplômants, contre 4 % en 2019. La fréquence des accidents du travail a marqué une baisse de 15 %. Enfin la proportion de femmes parmi les 150 premiers postes managériaux de la Société a atteint 56 %.

L'année 2022 a également été marquée par un dialogue social actif et une nouvelle étape dans l'engagement des collaborateurs avec le premier programme d'actionnariat salarié du Groupe :

- Korus : un plan d'actionnariat paneuropéen réussi avec 15 % des salariés inscrits (25 % en France) qui représentent aujourd'hui environ 3 % de l'actionnariat ;
- Korian étant devenu une société européenne, un accord a été signé afin de créer un Comité de la société européenne.

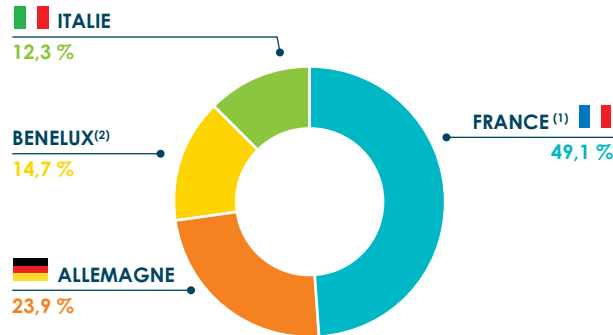
Enfin, le Groupe accompagne les territoires et joue un rôle actif dans la protection de l'environnement. Ainsi en 2022 :

- 80 % des achats ont été réalisés localement dans les pays du Groupe et 99 % de nos établissements sont impliqués dans des projets locaux ;
- le Groupe a réduit ses émissions de CO<sub>2</sub> de 24 % en comparaison avec 2019.



## 5.2 Évolution de l'activité

### ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ



(1) Incluant Espagne et Royaume-Uni.  
(2) Incluant Pays-Bas.

En millions d'euros	Groupe		France (1)		Allemagne		Benelux (2)		Italie	
	2022	2021 (3)	2022	2021 (3)	2022	2021 (3)	2022	2021 (3)	2022	2021 (3)
Chiffre d'affaires	4 534,1	4 294,8	2 226,1	2 168,3	1 082,0	1 067,5	667,0	587,0	559,0	472,1
EBITDAR	1 090,7	1 071,1	577,5	536,9	253,9	298,7	142,0	138,6	117,2	96,9
Marge/Chiffre d'affaires	24,1 %	24,9 %	25,9 %	24,8 %	23,5 %	28,0 %	21,3 %	23,6 %	21,0 %	20,5 %

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, et les autres produits et charges opérationnels (cf. note 3.1 du paragraphe 6.1 du présent Document d'enregistrement universel).

(1) Incluant Espagne et Royaume-Uni.

(2) Incluant Pays-Bas.

(3) 2021 a été retraité des impacts de la décision définitive de l'IFRIC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS et des activités abandonnées selon IFRS 5 comme décrit dans la note 1.3 du paragraphe 6.1 du présent Document d'enregistrement universel.

En 2022, le chiffre d'affaires s'est établi à 4 534 M€, en hausse de 5,6 %, avec un impact de - 3,6 % des cessions réalisées ces 24 derniers mois, dans le cadre des efforts du Groupe pour homogénéiser son portefeuille d'actifs dans les activités Soins de longue durée.

**La croissance organique** de 6,2 % reflète une bonne dynamique dans les trois activités du Groupe :

- soins de longue durée et maisons de retraite médicalisées : croissance organique de 7,2 % soutenue par la remontée des taux d'occupation à travers le Groupe, et par la poursuite de la montée en puissance des nouveaux établissements aux Pays-Bas, en Espagne et au Royaume-Uni ;
- santé : croissance organique de 3,1 %, dans un contexte d'activité normalisée, portée par une amélioration continue du réseau, avec notamment une croissance des capacités ambulatoires de 18 %, portant le chiffre d'affaires de ces activités à 152 millions d'euros, soit environ 14 % du chiffre d'affaires de l'activité Santé ;

- domiciles : croissance organique de 7,5 %, sur une trajectoire dynamique portée par la très forte demande pour les soins à domicile et le développement du réseau de maisons partagées.

L'EBITDAR du Groupe en 2022 s'établit à 1 090,7 millions d'euros et la marge à 24,1 %, en baisse de 80 points de base par rapport à 2021, impactée par le passage sans marge dans le chiffre d'affaires de la hausse de certains coûts (effet *pass-through*), comme la hausse des salaires en Allemagne, par le décalage dans le temps entre l'inflation des coûts et le reflet dans les tarifs, et par la hausse des coûts de l'énergie, qui représente environ 20 millions d'euros.

#### Par pays

- En **France, Espagne et Royaume-Uni** (1), la croissance du chiffre d'affaires est de 2,7 %, et 4,4 % en croissance organique. La marge d'EBITDAR remonte de 110 points de base, de 24,8 % à 25,9 %, l'impact positif de la hausse de l'activité compensant la hausse des coûts de personnel.

(1) Incluant 98 millions d'euros pour l'Espagne et 47 millions d'euros pour le Royaume-Uni en 2022.

- En **Allemagne**, le chiffre d'affaires a progressé de 1,4 % en publié, et 5,6 % de manière organique. La croissance publiée limitée est due aux cessions de trente établissements dans les deux dernières années.
- Dans la région **Benelux** la croissance publiée ressort à un niveau élevé de 13,6 % due à la croissance organique aux Pays-Bas et à la bonne dynamique observée sur les taux d'occupation en Belgique. La croissance organique est de 14,0 %. La marge d'EBITDAR a baissé à 21,3 % (contre 23,6 % en 2021) sous l'effet de passage sans marge de coûts dans le chiffre d'affaires, notamment en lien avec la hausse des salaires.
- En **Italie**, le chiffre d'affaires est en hausse de 18,4 %, porté par la poursuite de la politique d'acquisitions du Groupe dans la Santé avec une approche de formation et consolidation de *hub* dans des régions clés. La croissance organique est très résiliente à 6,4 % grâce à des taux d'occupation élevés dans les établissements de soins de longue durée et un niveau d'activité dynamique dans la Santé, notamment dans les services ambulatoires qui ont crû de 17 %. La marge d'EBITDAR se montre résiliente à 21,0 % (contre 20,5 % en 2021) malgré des effets inflationnistes importants. <sup>(1)</sup>

## 5.3 Examen des résultats consolidés et de la situation financière au 31 décembre 2022

### 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 et les autres produits et charges opérationnels.

L'EBITDA correspond à l'EBITDAR précédemment défini diminué des charges locatives et reflète la stratégie de la performance immobilière du Groupe.

	FY 2022 hors IFRS 16	Ajustements IFRS 16	FY 2022 IFRS 16	FY 2021 * hors IFRS 16	Ajustements IFRS 16	FY 2021 * IFRS 16	Variation 2022/2021
Chiffre d'affaires & autres produits	4 534,1	-	4 534,1	4 294,8	-	4 294,8	5,6 %
EBITDAR	1 090,7	- 18,4	1 072,3	1 071,1	- 7,9	1 063,2	1,8 %
% du CA	24,1 %	-	23,6 %	24,9 %	-	24,8 %	- 80 bps
Loyers externes	- 483,5	414,5	- 69,0	- 473,9	410,0	- 64,0	2,0 %
EBITDA	607,1	- 396,1	1 003,2	597,2	- 402,1	999,3	1,7 %
% du CA	13,4 %	-	22,1 %	13,9 %	-	23,3 %	- 50 bps
Résultat opérationnel	239,5	33,0	272,5	302,8	39,0	341,8	- 20,9 %
Résultat financier	- 144,2	- 70,4	- 214,6	- 140,0	- 68,5	- 208,5	3 %
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>95,4</b>	<b>- 37,4</b>	<b>57,9</b>	<b>162,8</b>	<b>- 29,5</b>	<b>133,3</b>	<b>- 41,4 %</b>
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>52,0</b>	<b>- 30,0</b>	<b>22,1</b>	<b>113,8</b>	<b>- 22,7</b>	<b>91,1</b>	<b>- 54,3 %</b>

\* 2021 a été retraité des impacts de la décision définitive de l'IFRIC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS et des activités abandonnées selon IFRS 5 comme décrit dans la note 1.3 du paragraphe 6.1 du présent Document d'enregistrement universel.

L'EBITDA de Korian ressort à 607,1 millions d'euros en 2022, en hausse de 1,7 % par rapport à 2021 (- 50 pbs en marge, de 13,9 % à 13,4 %), une performance résiliente permise par la stabilité des coûts de loyer, résultant d'une gestion active des

baux immobiliers et des investissements immobiliers récents. Post IFRS 16, l'EBITDA est de 1 003,2 millions d'euros, soit une marge de 22,1 %, en baisse de 120 pbs contre 2021, et en ligne avec l'évolution de la marge d'EBITDAR.

(1) Incluant les Pays-Bas pour 104 millions d'euros.

Le portefeuille immobilier de Korian a crû d'environ 300 millions d'euros pour atteindre 3,5 milliards d'euros au 31 décembre 2022. Le taux de capitalisation retenu par l'expert indépendant a augmenté de 5,3 % à 5,4 %, reflétant la résilience des classes d'actifs du secteur de la santé dans les pays dans lesquels Korian est présent. Le Groupe est propriétaire d'environ 28 % de l'immobilier de son réseau.

Le résultat avant intérêts et impôts (EBIT) s'élève à 315,3 millions d'euros, soit 7,0 % du chiffre d'affaires (contre 8,0 % en 2021).

Le bénéfice net (part du Groupe) est de 52,0 millions d'euros (contre 113,8 millions d'euros en 2021), notamment impacté par un niveau élevé de dépenses non récurrentes en 2022, liées aux opérations de transformation du réseau en France, en Allemagne et en Belgique (cessions et fermetures d'établissements).

### 5.3.1.2 Bilan consolidé simplifié

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021
<b>Actifs non courants</b>	<b>12 655,8</b>	<b>12 102,7</b>
<b>Actifs courants</b>	<b>1 788,1</b>	<b>2 128,2</b>
Actifs détenus en vue de leur cession	129,7	77,2
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>14 573,6</b>	<b>14 308,1</b>
<b>En millions d'euros</b>	<b>31.12.2022</b>	<b>31.12.2021</b>
<b>Capitaux propres totaux</b>	<b>3 867,9</b>	<b>3 764,4</b>
<b>Passifs non courants</b>	<b>7 743,4</b>	<b>8 093,1</b>
<b>Passifs courants</b>	<b>2 822,9</b>	<b>2 406,5</b>
Passifs liés à des actifs détenus en vue de leur cession	139,4	44,0
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>14 573,6</b>	<b>14 308,1</b>

#### Actif

Les actifs non courants se décomposent comme suit :

- un goodwill de 3 237,3 millions d'euros en hausse de 23,4 millions d'euros suite principalement aux acquisitions réalisées au Royaume-Uni et en Italie et au reclassement, conformément à IFRS 5, du goodwill affecté aux activités abandonnées sur la ligne actifs détenus en vue de leur cession ;
- des immobilisations incorporelles, pour une valeur de 2 256,7 millions d'euros ;
- des immobilisations corporelles, d'un montant de 3 552,5 millions d'euros, en hausse de 474,4 millions d'euros sur l'exercice ;
- des droits d'utilisation pour une valeur de 3 451,9 millions d'euros contre 3 469,4 millions d'euros en 2021, la diminution venant du reclassement conformément à IFRS 5 des droits d'utilisation relatifs aux activités abandonnées sur la ligne actifs détenus en vue de leur cession et des cessions en Allemagne.

Les actifs courants sont constitués principalement des éléments suivants :

- le poste Clients pour une valeur de 440,4 millions d'euros ;
- le poste Autres créances et actifs courants pour une valeur de 422,9 millions d'euros, en baisse de 30,4 millions d'euros ;
- les disponibilités et équivalents de trésorerie pour un montant de 733,7 millions d'euros, en baisse de 480,9 millions d'euros.

#### Passif

- Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 3 867,9 millions d'euros, en augmentation de 103,5 millions d'euros par rapport à 2021 ;
- Le poste dettes financières s'établit à 4 508,3 millions d'euros, en augmentation de 66,1 millions d'euros ;
- Les obligations locatives s'élèvent à 3 762,2 millions d'euros contre 3 785,3 millions d'euros en 2021, la diminution venant du reclassement conformément à IFRS 5 des obligations locatives relatives aux activités abandonnées sur la ligne actifs détenus en vue de leur cession et des cessions en Allemagne.

### 5.3.2 SITUATION FINANCIÈRE

Le Groupe a généré 371 M€ de cash-flow libre opérationnel en 2022 porté par un effet de rattrapage après une génération de cash-flow plus faible en 2021 et 2020 en lien avec la crise de la Covid-19. Les investissements de maintenance, inclus dans le cash-flow opérationnel, représentent 2,2 % du chiffre d'affaires.

Korian a maintenu un haut niveau de liquidité avec 734 millions d'euros de liquidité et une ligne de RCF non tirée de 500 millions d'euros. Au cours de l'année Korian a levé avec succès 620 millions d'euros de dette dont environ 215 millions d'euros au deuxième semestre.

Les investissements de développement s'élèvent à 181 millions d'euros, un niveau stable comparé à 2021, le Groupe continuant sa stratégie de transformation du réseau visant à enrichir son offre en termes de spécialisations et d'équipements médicaux ainsi qu'en capacité ambulatoire. Les acquisitions ont représenté un montant d'investissement de 190 millions d'euros, contre 220 millions d'euros en 2021, centré sur la Santé avec des acquisitions en Italie et l'acquisition de cinq établissements au Royaume-Uni. L'immobilier a représenté 460 millions d'euros d'investissement, proche des niveaux de 2021, dont 224 millions d'euros liés à la construction de nouveaux établissements (*greenfield*).

Le bilan du Groupe reste robuste avec une LTV (*Loan to Value*) à 55 % et un levier financier à 3,7x, reflétant une marge de manœuvre importante par rapport au covenant de 4,5x et une relative stabilité de ce ratio malgré une marge d'EBITDA affectée par les pressions inflationnistes, et l'absence de transaction de monétisation du portefeuille immobilier durant l'exercice.

La dette financière nette du Groupe est passée de 3 228 millions d'euros au 31 décembre 2021, à 3 775 millions d'euros au 31 décembre 2022. La dette immobilière représente 1 914 millions d'euros en comparaison d'une valeur de portefeuille de 3 455 millions d'euros (LTV de 55 %).

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021
Emprunts auprès d'établissements de crédit et des marchés financiers	2 571,6	2 659,4
Dette immobilière vis-à-vis de contreparties financières (hors IFRS 16)	1 914,0	1 736,3
Autres dettes financières diverses	22,0	29,6
Concours bancaires courants	0,7	17,0
<b>Emprunts et dettes financières (A)</b>	<b>4 508,3</b>	<b>4 442,3</b>
Valeurs mobilières de placement	11,9	142,3
Disponibilités	721,8	1 072,2
<b>Trésorerie (B)</b>	<b>733,7</b>	<b>1 214,6</b>
<b>ENDETTEMENT NET (A) - (B)</b>	<b>3 774,6</b>	<b>3 227,7</b>
Dettes et obligations locatives	3 762,2	3 785,3
<b>ENDETTEMENT NET DES DETTES ET OBLIGATIONS LOCATIVES</b>	<b>7 536,8</b>	<b>7 013,0</b>

### 5.3.3 COMPTES ANNUELS DE KORIAN SE

#### 5.3.3.1 Compte de résultat de Korian SE

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2021
Chiffre d'affaires	32,3	23,5
Autres produits d'exploitation, reprises de provisions et transfert de charges	6,2	3,4
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>38,6</b>	<b>27,0</b>
Variation de stock	0,0	0,0
Autres achats et charges externes	- 55,1	- 38,1
Impôts et taxes	- 1,2	- 1,1
Frais de personnel	- 48,6	- 25,5
Dotations aux amortissements et provisions	- 7,9	- 7,5
Autres charges	- 0,4	- 1,1
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>- 113,2</b>	<b>- 73,4</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>- 74,6</b>	<b>- 46,5</b>
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	- 0,3	0,1
<b>Résultat financier</b>	<b>93,9</b>	<b>7,0</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>2,2</b>	<b>- 17,3</b>
Impôt sur les bénéfices (produits d'intégration)	- 33,9	- 31,0
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>55,0</b>	<b>- 25,6</b>

### 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).

En 2022, les frais de personnel incluent 19,9 millions d'euros liés au plan d'actionnariat salarié (abondement et moins-values sur les actions détenues en propre et cédées dans le cadre du plan).

#### Résultat financier

En qualité de société *holding* du Groupe, Korian perçoit des dividendes de ses filiales. Ces dividendes sont passés de 78,2 millions d'euros en 2021 à 116,0 millions d'euros en 2022.

Korian porte l'essentiel de la dette et des instruments financiers du Groupe. La charge financière liée à la dette financière s'élève à 77,0 millions d'euros en 2022, soit une

augmentation de 13,8 millions d'euros par rapport à 2021 liée à l'augmentation des emprunts à long terme de 121 millions d'euros et à la hausse des taux d'intérêt. Par ailleurs, Korian a enregistré en 2022 un produit net de 8,4 millions d'euros relatif aux instruments financiers et a comptabilisé une provision nette de 5 millions d'euros pour perte de change sur un emprunt en livres sterling.

En tant que société tête de la centralisation de trésorerie, Korian a versé 2,3 millions d'euros en 2022 (contre 0,6 millions d'euros en 2021) de charges d'intérêts de comptes courants et a perçu 16,3 millions d'euros de produits d'intérêts de comptes courants de ses filiales (contre 8,9 millions d'euros en 2021).

#### Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est de 2,2 millions d'euros. En 2021, il s'élevait à -17,3 millions d'euros, du fait du 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 SE

	31.12.2022	31.12.2021
<b>ACTIF</b>		
Immobilisations incorporelles	29,8	16,8
Immobilisations corporelles	1,2	1,3
Immobilisations financières	4 857,2	4 532,2
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>4 888,1</b>	<b>4 550,3</b>
Matières premières, approvisionnements		
Avances et acomptes versés sur commandes		
Créances clients	22,8	26,2
Autres créances	1 401,1	2 134,1
Trésorerie et équivalent de trésorerie	418,4	717,2
Charges constatées d'avance	14,6	15,1
<b>Total actif circulant</b>	<b>1 856,8</b>	<b>2 892,6</b>
Frais d'émission d'emprunt et primes de remboursement d'obligation	27,5	26,7
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>6 772,5</b>	<b>7 469,6</b>
<b>PASSIF</b>		
Capital	532,5	528,0
Réserves et primes	1 473,7	1 464,3
Report à nouveau	12,0	73,9
Résultat	55,0	- 25,6
Provisions réglementées	1,9	1,8
<b>Situation nette</b>	<b>2 075,0</b>	<b>2 042,3</b>
Provisions pour risques et charges	11,8	6,8
Dettes financières	4 594,6	5 371,2
Fournisseurs	8,4	15,4
Dettes sociales et fiscales	11,2	11,6
Autres dettes	61,2	12,9
<b>Total dettes exploitation</b>	<b>4 687,1</b>	<b>5 417,9</b>
Produits constatés d'avance	0,0	0,0
Écarts de conversion passif	10,4	9,4
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>6 772,5</b>	<b>7 469,6</b>

Le total du bilan de Korian SE s'élève à 6 772 millions d'euros. Il est réparti pour l'essentiel de la manière suivante :

### Actif

- Les actifs immobilisés s'élèvent à 4 888 millions d'euros, représentant 72 % du bilan. Ils sont constitués de :
  - 3 760 millions d'euros de titres de participations et créances rattachées ;
  - 1 097 millions d'euros d'autres immobilisations financières ;
  - 31 millions d'euros d'immobilisations incorporelles et corporelles.
- Les autres principaux postes de l'actif du bilan se décomposent comme suit :
  - les comptes courants avec les filiales pour 1 373 millions d'euros ;
  - la trésorerie pour 418 millions d'euros ;
  - les charges constatées d'avance pour 15 millions d'euros, correspondant aux frais à étaler sur émission d'emprunts.

### Passif

- La situation nette s'élève à 2 075 millions d'euros, en hausse de 33 millions d'euros, sous l'effet principalement du résultat net de l'exercice et du versement des dividendes.
- Les dettes financières, qui s'élèvent à 4 595 millions d'euros au 31 décembre 2022, se décomposent en 2 824 millions d'euros d'emprunts obligataires, 1 108 millions d'euros d'emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, et 662 millions d'euros de comptes courants avec des filiales.
- Les dettes fournisseurs s'élèvent à 8,4 millions d'euros et se décomposent comme suit : 3,3 millions d'euros de provisions pour factures non parvenues et 5,1 millions d'euros de dettes fournisseurs.

#### 5.3.3.4 Délais de règlement clients et fournisseurs

En application des articles L. 441-6-1 et D. 4441-4 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et clients figurent dans le tableau ci-après :

#### ► DÉLAIS DE PAIEMENT – TABLEAU PRÉVU AU I DE L'ARTICLE D. 441-4 DU CODE DE COMMERCE

	Article D. 441-I 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441-I 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour Indicatif	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour Indicatif	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<b>(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT</b>												
Nombre de factures concernées	84	142	123	34	110	409	0	1	8	1	53	63
Montant total des factures concernées TTC	1 285 848	1 739 389	1 206 393	216 026	678 474	3 840 281	0	23 485	143 721	27 363	1 205 405	1 399 975
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	1,68 %	2,28 %	1,58 %	0,28 %	0,89 %	5,03 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							0,00 %	0,09 %	0,56 %	0,11 %	4,69 %	5,44 %
<b>(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES</b>												
Nombre des factures exclues												
Montant total des factures exclues												
<b>(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)</b>												
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 2022 à 188 461 euros.

### 5.3.3.6 Informations sur les succursales existantes (article L. 232-1 du Code de commerce)

En application de l'article L. 232-1 du Code de commerce, la Société détient cinq succursales au 31 décembre 2022 situées :

- Parc de la Duranne 3, 165 avenue Galilée – 13857 Aix-en-Provence ;
- Allée de Roncevaux – 31420 L'Union ;
- 2, rue du Chemin de Femmes – 91300 Massy ;
- Zone Industrielle – 25870 Devecey ;
- 59, rue Denuzière – 69002 Lyon.

### 5.3.3.7 Tableau des résultats sociaux sur les cinq derniers exercices

Nature des indications/Périodes	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018
Durée de l'exercice	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
<b>SITUATION FINANCIÈRE DE L'EXERCICE</b>					
a) Capital social	532 526 030 €	527 968 290 €	525 190 790 €	413 641 350 €	409 882 125 €
b) Nombre d'actions émises	106 505 206	105 593 658	105 038 158	82 728 270	81 976 425
<b>RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES</b>					
a) Chiffres d'affaires hors taxes	32 340 053 €	23 543 623 €	139 053 371 €	130 980 560 €	83 774 203 €
b) Bénéfice avant impôt, participation, amortissements & provisions	29 041 815 €	- 48 299 365 €	- 3 863 364 €	71 657 468 €	55 610 984 €
c) Impôts sur les bénéfices	- 33 855 527 €	- 31 010 733 €	- 27 313 116 €	- 10 173 504 €	- 25 882 269 €
d) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements & provisions	62 897 342 €	- 17 288 632 €	23 449 752 €	81 830 972 €	81 493 253 €
e) Bénéfice après impôt, participation, amortissements & provisions	55 004 898 €	- 25 638 960 €	4 980 816 €	66 961 178 €	69 629 923 €
f) Montants des bénéfices distribués	-	36 957 780 €	31 511 447 €	-	49 191 338 €
g) Participations des salariés	-	-	-	-	-
<b>RÉSULTAT PAR ACTION</b>					
a) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements	0,59 €	- 0,16 €	0,22 €	0,99 €	0,99 €
b) Bénéfice après impôt, amortissements & provisions	0,52 €	- 0,24 €	0,05 €	0,81 €	0,85 €
c) Dividende versé à chaque action	-	- 0,35 €	0,30 €	-	0,60 €
d) Autre distribution	-	-	-	-	-
<b>PERSONNEL</b>					
a) Nombre de salariés	150	443	623	513	446
b) Montant de la masse salariale	19 803 572 €	17 741 064 €	47 972 614	39 413 810 €	33 548 145 €
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	28 828 197 €	7 802 087 €	22 683 494 €	17 188 802 €	14 782 372 €

### 5.3.3.8 Recherche et développement

Le Groupe a choisi de se doter d'une fondation d'entreprise (Fondation Korian) 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 2022 la Fondation Korian, à hauteur de 701 100 euros, et met à sa disposition 3 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. Le montant des dividendes et le montant des revenus distribués éligibles à l'abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts au titre des trois exercices précédents sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Exercice concerné (exercice de distribution)	Nombre d'actions composant le capital social	Nombre d'actions rémunérées	Dividende versé par action	Revenus distribués par action	
				Éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI	Non éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI
2021 (2022)	105 618 550	103 280 392	0,35 €	0,35 € <sup>(1)</sup>	0 €
2020 (2021)	105 038 158	104 943 487	0,30 €	0,30 € <sup>(2)</sup>	0 €
2019 (2020) <sup>(3)</sup>	-	-	-	-	-

(1) L'Assemblée générale du 22 juin 2022 a conféré à chaque actionnaire de la Société l'option de recevoir le paiement du dividende soit en numéraire, soit en actions.

(2) 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.

(3) 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.

### 5.4.2 AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2022

Le Conseil d'administration du 21 février 2023 a constaté que le résultat net de l'exercice 2022 s'élève à 55 004 897,85 euros et a décidé de proposer à l'Assemblée générale 2023 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022 :

- de prélever sur ce bénéfice et d'affecter à la réserve légale, conformément aux dispositions de l'article L. 232-10 du Code de commerce, un montant de 2 750 244,90 euros,
- de constater que le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2022 diminué du montant affecté à la réserve légale et augmenté du report à nouveau bénéficiaire antérieur de 11 950 027,70 euros, porte le bénéfice distribuable à la somme de 64 204 680,65 euros ; et
- de décider d'affecter ce bénéfice distribuable comme suit :
  - à titre de dividende : 26 626 301,50 euros,
  - au compte « report à nouveau » : 37 578 379,15 euros.

Il est précisé que le montant global du dividende de 26 626 301,50 euros, est basé sur le nombre d'actions Korian existantes au 24 avril 2023, soit 106 505 206 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 « report à nouveau ». Il sera ainsi distribué à chacune des actions de la Société ayant droit au dividende, un dividende de 0,25 euro 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 21 juin 2023 et serait mis en paiement le 13 juillet 2023.



## 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

5

### FINALISATION DE L'ACQUISITION DE GRUPO 5

Le 11 janvier 2023, Korian a annoncé la finalisation de l'acquisition en Espagne de l'opérateur spécialisé dans la santé mentale Grupo 5 (environ 3 000 employés) après avoir obtenu les autorisations nécessaires en matière réglementaire et en droit de la concurrence. Cette acquisition, qui devrait générer un chiffre d'affaires d'environ 120 millions d'euros en 2023, s'inscrit dans le cadre de la stratégie de développement des activités Santé du Groupe, et marque une nouvelle étape dans la construction d'une plateforme de Santé Mentale de premier plan en Europe.

### FINANCEMENT AVEC LA BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT

Le 9 février 2023, Korian a annoncé un accord de financement avec la Banque européenne d'investissement pour un montant de 150 millions d'euros, dans le cadre de l'adaptation et de l'expansion en Allemagne du concept de maisons partagées pour personnes âgées. Korian opère déjà 243 maisons partagées dans les territoires français à travers la marque Âges & Vie, que la BEI a cofinancé pour 135 millions d'euros en 2020 et 2021. Korian souhaite maintenant étendre ce concept au marché allemand, en développant une offre accessible et adaptée au système social du pays.

### INFORMATION DU PREMIER TRIMESTRE 2023

Sur le premier trimestre 2023, Korian a réalisé un chiffre d'affaires en croissance de 11,8 %, à 1 218,2 millions d'euros, soutenu par une forte croissance organique de 8,8 % :

- augmentation du taux d'occupation au sein du segment Maisons de retraite médicalisées (+ 1,7 point depuis le premier trimestre 2022) ;
- niveau d'activité élevé pour le segment Santé, profitant d'une hausse de l'activité ambulatoire ;
- montée en puissance des établissements livrés récemment (*Greenfield*), notamment aux Pays-Bas ;
- impact de la revalorisation des tarifs.

La croissance publiée a été soutenue par une croissance organique solide, la croissance reportée étant elle impactée par l'acquisition de Grupo 5 et les cessions et fermetures réalisées en 2022, notamment en Allemagne.

Tous les pays ont affiché une croissance organique dynamique :

- le chiffre d'affaires de la **France** a atteint 534,8 millions d'euros, avec une croissance organique de 4,5 %, portée par les ajustements tarifaires et le développement dynamique du segment *Community Care* ;

- l'**Allemagne** a réalisé un chiffre d'affaires de 282,6 millions d'euros, avec une croissance organique de 12,1 % soutenue par des augmentations de tarifs reflétant la hausse des coûts salariaux à partir de septembre 2022. La croissance reportée est de 4,9 % en raison de la cession et de la fermeture d'établissements au cours de l'année 2022 ;
- l'activité du **Benelux** est particulièrement dynamique avec 18,0 % de croissance organique, ce qui reflète la tendance haussière des taux d'occupation en Belgique et la poursuite de la montée en puissance (*ramp-up*) des établissements récents aux Pays-Bas. Le chiffre d'affaires total s'élève à 180,6 millions d'euros, soit une croissance reportée de 17,9 % ;
- l'**Italie** continue de se développer avec une croissance publiée de 19,0 % pour atteindre un chiffre d'affaires de 152,7 millions d'euros, reflétant notamment les acquisitions récentes (notamment Italian Hospital Group acquis au premier semestre 2022), ainsi qu'une forte croissance organique de 8,9 % portée par la montée en puissance des actifs acquis et le renforcement continu de l'ambulatoire ;
- en **Espagne** et au **Royaume-Uni**, le chiffre d'affaires a augmenté de 106,9 %, reflétant notamment l'intégration en janvier 2023 de l'acquisition de l'opérateur de santé mentale Grupo 5. La croissance organique de 7,1 % reflète la reprise de l'occupation dans les deux pays et la montée en puissance des établissements récents.

## ADOPTION DE LA QUALITÉ DE SOCIÉTÉ À MISSION

Comme annoncé et à la suite des travaux engagés au sein du Comité de Direction Générale et du Conseil d'administration, auxquels toutes les parties prenantes ont été associées, il sera proposé, à l'Assemblée générale 2023, d'adopter la qualité de société à mission au sens de l'article L. 210-30 du Code de commerce. Dans ce cadre, il sera proposé à l'Assemblée générale de définir pour le Groupe une nouvelle raison d'être, commune à tous les segments d'activité, à domicile comme en établissement : « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité ».

Sera également proposée l'intégration dans les statuts de cinq engagements consubstantiels à l'accomplissement de la mission : la considération, l'équité, l'innovation, le primat de l'ancrage local et la durabilité dans l'usage des ressources naturelles.

En cas d'adoption de la qualité de société à mission, sera institué un Comité de mission chargé du suivi de l'exécution de la mission via la mise en œuvre des objectifs opérationnels s'y rapportant.

## 5.8 Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir

Les perspectives financières à moyen terme de Korian reflètent l'évolution des priorités stratégiques du Groupe et sont marquées par une croissance soutenue et essentiellement organique, un rebond des marges en montant après 2023, et une priorisation des investissements permettant de baisser le niveau de levier d'endettement du Groupe et de renforcer ainsi son bilan.

Les investissements importants réalisés dans le réseau du Groupe ces dernières années, incluant le développement de services ambulatoires et l'ouverture de nouveaux établissements (environ 3 500 lits sur les deux dernières années), la normalisation des taux d'occupation et de l'activité, ainsi que les revalorisations des tarifs reflétant les hausses de coûts, permettent aujourd'hui à Korian de bénéficier d'une forte croissance embarquée.

Les perspectives de croissance sont également soutenues par les priorités stratégiques de Korian, dans le cadre du projet d'entreprise « À vos côtés », avec notamment :

- le renforcement des fondamentaux, venant soutenir notre niveau d'activité global, au-delà des effets de « normalisation » ;

- l'accent mis sur le développement des solutions dans l'activité Domicile et Habitat alternatif, qui répondent à une forte accélération de la demande dans tous les pays où le Groupe est présent.

Korian attend ainsi en 2023 une croissance organique à plus de 8 %, et plus de 5 % pour 2024-2025.

À court terme, les marges progresseront moins vite que le chiffre d'affaires et sont attendues stables en montant en 2023 par rapport à 2022, reflétant l'inflation sur les coûts et la répercussion des charges de salaire dans les tarifs régulés.

À partir de 2024, l'évolution des marges devrait suivre la croissance du chiffre d'affaires, sous l'effet de la remontée des taux d'occupation, du développement des services ambulatoires et des services à domicile.

Le Groupe a fortement investi dans la transformation de son réseau et la diversification de ses activités depuis 2018. Le ralentissement progressif des investissements à compter de 2023 devrait permettre au Groupe de ramener son levier d'endettement en deçà de 3.5x en 2023, et à environ 3x en 2024 et 2025.



# États financiers au 31 décembre 2022



<b>6.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 3 DÉCEMBRE 2022</b>	<b>274</b>	<b>6.3 COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2022</b>	<b>336</b>
Présentation du compte de résultat consolidé	274	Bilan	336
Présentation du bilan consolidé	275	Compte de résultat	337
Tableau de flux de trésorerie consolidé	276	Notes annexes aux comptes individuels	338
Variation des capitaux propres consolidés	277	<b>6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>353</b>
Notes annexes aux comptes consolidés	278		
<b>6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>332</b>		

## 6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2022

### PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En milliers d'euros	Notes	31.12.2022	31.12.2021 retraité **
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3.2</b>	<b>4 438 296</b>	<b>4 137 309</b>
Autres Produits	3.2	95 779	157 500
<b>Chiffre d'affaires et autres produits</b>		<b>4 534 075</b>	<b>4 294 809</b>
Achats consommés	3.3	-351 936	-309 313
Charges de personnel	4	-2 718 482	-2 525 554
Charges externes	3.3	-457 828	-429 845
Impôts et taxes		-39 225	-43 669
Autres produits et charges d'exploitation		36 626	12 829
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>		<b>1 003 230</b>	<b>999 257</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations	3.3	-654 882	-615 757
Autres produits et charges opérationnels	3.4	-75 820	-41 708
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>3.1</b>	<b>272 528</b>	<b>341 792</b>
Coût de l'endettement financier net	8.1	-95 147	-87 770
Autres éléments du résultat financier	8.1	-119 446	-120 710
<b>Résultat financier</b>	<b>8.1</b>	<b>-214 593</b>	<b>-208 480</b>
<b>Résultat avant impôts sur les bénéfices</b>		<b>57 935</b>	<b>133 312</b>
Impôts sur les bénéfices	10	-12 162	-11 419
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>		<b>45 773</b>	<b>121 893</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence		-754	-238
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>45 019</b>	<b>121 655</b>
Résultat net des activités abandonnées		-13 681	-8 768
<b>Résultat net</b>		<b>31 338</b>	<b>112 887</b>
Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		-9 278	-21 772
<b>Résultat net part du Groupe</b>		<b>22 060</b>	<b>91 115</b>
Résultat net part du Groupe/action (en euros)	7	0,21	0,87
Résultat net part du Groupe/action dilué (en euros)	7	0,13	0,70
Résultat net part du Groupe/action des activités poursuivies (en euros)	7	0,34	0,95
Résultat net part du Groupe/action dilué des activités poursuivies (en euros)	7	0,25	0,78
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>		<b>22 060</b>	<b>91 115</b>
Éléments recyclables : impact IFRS 9 et IFRS 2 (évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites) net d'impôt	*	124 374	18 075
Éléments non recyclables : impact IAS 19 (écarts actuariels)	*	7 373	4 282
<b>Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe</b>	<b>*</b>	<b>131 747</b>	<b>22 357</b>
<b>Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres minoritaires</b>	<b>*</b>	<b>3 120</b>	<b>0</b>
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part Groupe	*	153 807	113 472
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres minoritaires	*	12 398	21 772

\* Cf. Variation des capitaux propres.

\*\* Inclut les impacts de la décision définitive de l'IFRIC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS et les impacts du retraitement des activités abandonnées selon IFRS 5, comme décrit dans la note 1.3.

## PRÉSENTATION DU BILAN CONSOLIDÉ

### ACTIF

En milliers d'euros	Notes	31.12.2022	31.12.2021 retraité*
Goodwill	5.1	3 237 256	3 213 838
Immobilisations incorporelles	5.2	2 256 714	2 180 718
Immobilisations corporelles	5.3	3 552 538	3 078 162
Droits d'utilisation	5.5	3 451 897	3 469 383
Immobilisations financières		50 973	42 679
Titres mis en équivalence		19 501	19 460
Impôts différés actifs	10.3	86 934	98 482
<b>Actifs non courants</b>		<b>12 655 813</b>	<b>12 102 722</b>
Stocks	3.5	28 623	28 236
Clients et comptes rattachés	3.5	440 368	364 674
Autres créances et actifs courants	3.5	422 888	453 285
Créances d'impôt courant		27 777	60 088
Instruments financiers actif	8.2	134 717	7 343
Trésorerie	8.3	733 710	1 214 564
<b>Actifs courants</b>		<b>1 788 083</b>	<b>2 128 190</b>
Actifs détenus en vue de leur cession	2	129 666	77 161
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>14 573 562</b>	<b>14 308 073</b>

### PASSIF

En milliers d'euros	Notes	31.12.2022	31.12.2021 retraité *
Capital		532 526	527 968
Primes		1 205 655	1 196 252
Réserves et résultats consolidés		1 801 041	1 769 067
<b>Capitaux propres (part du Groupe)</b>		<b>3 539 222</b>	<b>3 493 287</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle		328 655	271 131
<b>Capitaux propres totaux</b>		<b>3 867 877</b>	<b>3 764 418</b>
Provisions pour retraites		87 620	98 942
Impôts différés passifs	10.3	603 680	584 317
Autres provisions	9	46 528	50 024
Emprunts et dettes financières	8.2	3 560 264	3 761 482
Obligations locatives à plus d'un an	5.5	3 371 411	3 425 247
Autres dettes non courantes		73 941	173 104
<b>Passifs non courants</b>		<b>7 743 444</b>	<b>8 093 116</b>
Provisions à moins d'un an	9	15 786	15 565
Fournisseurs et comptes rattachés	3.5	570 717	499 717
Autres dettes et comptes de régularisation	3.5	865 883	760 527
Dettes d'impôt courant		31 540	69 166
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	8.2	948 077	680 808
Obligations locatives à moins d'un an	5.5	390 793	360 030
Instruments financiers passif	8.2	86	20 693
<b>Passifs courants</b>		<b>2 822 882</b>	<b>2 406 506</b>
Passifs liés à des actifs détenus en vue de leur cession	2	139 359	44 033
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>14 573 562</b>	<b>14 308 073</b>

\* Inclut les impacts de la décision définitive de l'IFRIC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS, comme décrit dans la note 1.3.



## TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

En milliers d'euros	Notes	31.12.2022	31.12.2021 retraité*
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>45 019</b>	<b>121 655</b>
Charges d'impôts		12 162	11 419
Dotations nettes amortissements et provisions		617 158	612 719
Résultat des sociétés mises en équivalence		753	237
Résultat lié à la variation de juste valeur et éléments non cash		-141	-131
Élimination des produits de dividendes		-183	-581
Plus-values de cession d'actifs		19 346	10 622
Élimination des frais d'acquisition des titres		5 070	17 615
Élimination du coût de l'endettement financier net		214 364	209 092
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net</b>		<b>913 548</b>	<b>982 647</b>
Variation des stocks	3.5	-828	-2 165
Variation des créances clients	3.5	-58 207	-23 974
Variation des dettes fournisseurs	3.5	4 598	49 948
Variation des autres éléments	3.5	89 958	-121 736
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>		<b>35 521</b>	<b>-97 927</b>
<b>Impôts payés</b>		<b>-87 368</b>	<b>-44 755</b>
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>		<b>861 701</b>	<b>839 965</b>
Incidence des variations de périmètre sur acquisitions	2	-285 945	-394 101
Incidence des variations de périmètre sur cessions	2	40 282	86 499
Investissements incorporels et corporels décaissés	5.4	-622 201	-528 911
Autres investissements financiers		1 695	3 597
Produits de cession d'immobilisations encaissés (hors titres)		95 905	7 632
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>		<b>-770 264</b>	<b>-825 284</b>
<b>Net cash flow</b>		<b>91 437</b>	<b>14 681</b>
Augmentation de capital et primes liées		36 310	95 514
Actions propres imputées sur les capitaux propres		-6 474	-2 568
Émissions d'emprunts	8.2	811 055	1 832 456
Remboursement des emprunts et dettes financières	8.2	-725 780	-1 477 085
Remboursement des dettes locatives	5.5	-392 791	-387 202
Autres flux financiers liés aux opérations de financement		-34 586	197 041
Intérêts nets payés		-180 039	-190 336
Dividendes		-57 826	-36 436
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>		<b>-550 131</b>	<b>31 384</b>
Incidence des activités abandonnées		-125	71
Incidence de la variation des taux de change		-5 906	4 169
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>		<b>-464 725</b>	<b>50 305</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>		<b>1 197 566</b>	<b>1 147 261</b>
<b>Trésorerie à la clôture</b>		<b>732 841</b>	<b>1 197 566</b>
<b>Dont :</b>			
Trésorerie des activités abandonnées		-129	-4
Valeurs mobilières de placement	8.3	11 918	142 337
Disponibilités	8.3	721 792	1 072 231
Concours bancaires courants	8.2	-740	-16 998

\* Inclut les impacts de la décision définitive de l'IFRIC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS et les impacts du retraitement des activités abandonnées selon IFRS 5, comme décrit dans la note 1.3.

## VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

En milliers d'euros	Capital	Primes	Actions et instruments en actions	Investissements et placements financiers	Couvertures de flux de trésorerie futurs et coût des couvertures	Engagement envers le personnel	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres du Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>525 190</b>	<b>1 182 777</b>	<b>2 358</b>	<b>300 305</b>	<b>-25 256</b>	<b>-37 480</b>	<b>1 209 083</b>	<b>3 156 980</b>	<b>165 566</b>	<b>3 322 546</b>
Application des interprétations IFRIC – IAS 38							-3 545	-3 545		-3 545
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2021 retraité*</b>	<b>525 190</b>	<b>1 182 777</b>	<b>2 358</b>	<b>300 305</b>	<b>-25 256</b>	<b>-37 480</b>	<b>1 205 538</b>	<b>3 153 435</b>	<b>165 566</b>	<b>3 319 001</b>
Distribution de dividendes							-31 511	-31 511	-19 496	-51 007
Augmentation de capital	2 778	13 475					-96	16 156		16 156
Actions propres			-12 569					-12 569		-12 569
Instruments de capitaux propres				233 770				233 770		233 770
Rachat des minoritaires et autres variations							20 534	20 534	103 289	123 823
<b>Résultat net de la période retraité*</b>							<b>91 115</b>	<b>91 115</b>	<b>21 772</b>	<b>112 887</b>
Impact IAS 19 écarts actuariels						4 282		4 282		4 282
Évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites			2 363		15 712			18 075		18 075
<b>Résultat global</b>			<b>2 363</b>		<b>15 712</b>	<b>4 282</b>	<b>91 115</b>	<b>113 472</b>	<b>21 772</b>	<b>135 244</b>
<b>Au 31 décembre 2021 retraité*</b>	<b>527 968</b>	<b>1 196 252</b>	<b>-7 848</b>	<b>534 075</b>	<b>-9 544</b>	<b>-33 198</b>	<b>1 285 582</b>	<b>3 493 287</b>	<b>271 131</b>	<b>3 764 418</b>
Distribution de dividendes							-36 958	-36 958	-15 609	-52 567
Augmentation de capital	4 558	9 403					-4 895	9 066	56 556	65 622
Regroupement d'entreprises										
Actions propres			-10 397					-10 397		-10 397
Instruments de capitaux propres				-532			-30 203	-30 735		-30 735
Rachat des minoritaires et autres variations							-38 848	-38 848	4 179	-34 669
<b>Résultat net de la période</b>							<b>22 060</b>	<b>22 060</b>	<b>9 278</b>	<b>31 338</b>
Impact IAS 19 écarts actuariels						7 373		7 373	-14	7 359
Évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites			3 715		120 659			124 374	3 134	127 508
<b>Résultat global</b>			<b>3 715</b>		<b>120 659</b>	<b>7 373</b>	<b>22 060</b>	<b>153 807</b>	<b>12 398</b>	<b>166 205</b>
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2022</b>	<b>532 526</b>	<b>1 205 655</b>	<b>-14 530</b>	<b>533 543</b>	<b>111 115</b>	<b>-25 825</b>	<b>1 196 738</b>	<b>3 539 222</b>	<b>328 655</b>	<b>3 867 877</b>

\* Inclut les impacts de la décision définitive de l'IFRIC (de mars 2021) sur les coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS, comme décrit dans la note 1.3.



## NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

<b>NOTE 1</b> Principes comptables	279	<b>NOTE 7</b> Résultat par action	304
<b>NOTE 2</b> Faits marquants	284	<b>NOTE 8</b> Financement et instruments financiers	304
<b>NOTE 3</b> Information sectorielle – EBITDAR – BFR	288	<b>NOTE 9</b> Provisions	312
<b>NOTE 4</b> Charges et avantages au personnel	292	<b>NOTE 10</b> Impôts	313
<b>NOTE 5</b> Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles	297	<b>NOTE 11</b> Engagements et passifs éventuels	315
<b>NOTE 6</b> Capitaux propres	303	<b>NOTE 12</b> Événements postérieurs à la clôture	315
		<b>NOTE 13</b> Autres informations	315

Les comptes consolidés relatifs à l'exercice de 12 mois clos au 31 décembre 2022 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 21 février 2023 et ont fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit du 20 février 2023.

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

### 1.1 Déclaration de conformité

Les comptes consolidés sont établis en conformité avec les normes et interprétations comptables internationales édictées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et adoptées par l'Union européenne à la date d'arrêté. Ces normes comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et IAS (*International Accounting Standards*) ainsi que leurs interprétations disponibles sur le site de l'Union européenne : [https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002\\_fr](https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002_fr)

### 1.2 Normes IFRS, amendements ou interprétations appliqués par le Groupe

Les comptes consolidés condensés suivent les mêmes règles et méthodes comptables que celles adoptées pour les comptes consolidés établis au 31 décembre 2021, à l'exception des normes, amendements et interprétations d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022 et qui n'avaient pas été anticipés par le Groupe et qui restaient en cours d'analyse :

- amendements IAS 37 Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels – Contrats déficitaires, notion de coûts directement liés au contrat Amendements applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2022 ;
- amendement IAS 16 Immobilisations corporelles – produits générés avant l'utilisation prévue ;
- améliorations annuelles 2018-2020 – diverses dispositions ;
- amendement IFRS 3 Référence cadre conceptuel ;
- interprétation IFRIC relative à la comptabilisation des coûts de configuration ou de personnalisation dans le cadre d'un contrat de type SaaS (IAS 38 Immobilisations incorporelles).

Ces amendements n'ont pas d'impacts significatifs sur les comptes 2022.

Concernant la décision définitive de l'IFRIC, publié en mars 2021, précisant le traitement des coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS (*Software as a Service*) et pouvant conduire à comptabiliser ces coûts en charges et non en immobilisations incorporelles, l'application de cette décision a conduit à un changement de méthode comptable dont les effets ont été reflétés de manière rétrospective conformément à la norme IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs ». Les coûts maintenus en immobilisations incorporelles correspondent principalement à des coûts d'interfaçage des logiciels SaaS avec les autres applications « on premise ».

### 1.3 Changement de méthode comptable et retraitement de l'information comparative

Les tableaux ci-dessous présentent les incidences sur le compte de résultat consolidé, le bilan consolidé et l'état des flux de trésorerie consolidés précédemment publiés, résultant principalement de :

- l'application rétrospective de la recommandation IFRIC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS (*Software as a Service*). En conséquence, les exercices publiés ont été retraités avec prise en compte de l'impact à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021 correspondant à la date d'ouverture du premier exercice présenté en comparatif. Il en résulte un ajustement à la baisse des capitaux propres pour - 3,5 M€ correspondant au passage en charge de coûts préalablement activés, dont la valeur nette était comptabilisée pour - 5,2 M€ au 31 décembre 2021, net d'impôts différés pour 1,7 M€ ;
- classement des résidences services en activité abandonnée conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, voir note 2.6 « Actifs disponibles à la vente ».

L'ensemble des impacts sur les agrégats des états financiers pour les périodes comparatives, affectés par ce changement de méthode comptable, sont présentés ci-dessous :

#### ► IMPACTS SUR LES PRINCIPAUX AGRÉGATS DU BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2021

En milliers d'euros	31.12.2021 publié	Impact recommandation IFRIC	31.12.2021 retraité *
Immobilisations incorporelles	2 190 845	- 10 127	2 180 718
Impôts différés actifs	95 385	3 097	98 482
<b>Actifs non courants</b>	<b>12 109 751</b>	<b>- 7 029</b>	<b>12 102 722</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>14 315 103</b>	<b>- 7 030</b>	<b>14 308 073</b>
<b>Capitaux propres (part du Groupe)</b>	<b>3 500 348</b>	<b>- 7 061</b>	<b>3 493 287</b>
<b>Capitaux propres totaux</b>	<b>3 771 479</b>	<b>- 7 061</b>	<b>3 764 418</b>
Impôts différés passifs	584 286	31	584 317
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>14 315 103</b>	<b>- 7 030</b>	<b>14 308 073</b>

\* Inclut les impacts de la décision définitive de l'IFRIC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS, comme décrit dans la note 1.3.



## ► IMPACTS SUR LES PRINCIPAUX AGRÉGATS DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2021

En milliers d'euros	31.12.2021 publié	retraitement IFRS 5	Impact recommandation IFRIC	31.12.2021 retraité*
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 153 348</b>	<b>- 16 039</b>	-	<b>4 137 309</b>
Autres Produits	157 500	-	-	157 500
<b>Chiffre d'affaires et autres produits</b>	<b>4 310 848</b>	<b>- 16 039</b>	-	<b>4 294 809</b>
Achats consommés	- 312 164	2 851	-	- 309 313
Charges de personnel	- 2 532 766	7 212	-	- 2 525 554
Charges externes	- 426 544	2 544	- 5 845	- 429 845
Impôts et taxes	- 44 545	876	-	- 43 669
Autres produits et charges d'exploitation	15 018	- 2 189	-	12 829
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>1 009 847</b>	<b>- 4 745</b>	<b>- 5 845</b>	<b>999 257</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations	- 626 301	9 599	945	- 615 757
Autres produits et charges opérationnels	- 41 673	- 35	-	- 41 708
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>341 873</b>	<b>4 819</b>	<b>- 4 900</b>	<b>341 792</b>
Coût de l'endettement financier net	- 87 770	-	0	- 87 770
Autres éléments du résultat financier	- 122 212	1 501	-	- 120 710
<b>Résultat financier</b>	<b>- 209 981</b>	<b>1 501</b>	-	<b>- 208 480</b>
<b>Résultat avant impôts sur les bénéfices</b>	<b>131 892</b>	<b>6 320</b>	<b>- 4 900</b>	<b>133 312</b>
Impôts sur les bénéfices	- 13 500	689	1 392	- 11 419
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>	<b>118 392</b>	<b>7 009</b>	<b>- 3 508</b>	<b>121 893</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence	- 1 997	1 759	-	- 238
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>116 395</b>	<b>8 767</b>	<b>- 3 508</b>	<b>121 655</b>
Résultat net des activités abandonnées		- 8 768	-	- 8 768
<b>Résultat net</b>	<b>116 395</b>	<b>- 1</b>	<b>- 3 508</b>	<b>112 887</b>
Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	- 21 772	-	-	- 21 772
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>94 623</b>	<b>- 1</b>	<b>- 3 508</b>	<b>91 115</b>
Résultat net part du Groupe/action (en euros)	0,90	-	- 0,03	0,87
Résultat net part du Groupe/action dilué (en euros)	0,73	-	- 0,03	0,70
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>94 623</b>	<b>-</b>	<b>- 3 508</b>	<b>91 115</b>

\* Inclut les impacts de la décision définitive de l'IFRIC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS et les impacts du retraitement des activités abandonnées selon IFRS 5.

► IMPACTS SUR LES PRINCIPAUX AGRÉGATS DU TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE 2021

En milliers d'euros	31.12.2021 publié	retraitement IFRS 5	Impact recommandation IFRIC	31.12.2021 retraité*
<b>Résultat net</b>	<b>116 395</b>	<b>8 768</b>	<b>- 3 508</b>	<b>121 655</b>
Charges d'impôts	13 500	- 689	- 1 392	11 419
Dotations nettes amortissements et provisions	622 825	- 9 161	- 945	612 719
Résultat des sociétés mises en équivalence	1 997	- 1 760	-	237
Résultat lié à la variation de juste valeur et éléments non cash	- 131	-	-	- 131
Élimination des produits de dividendes	- 581	-	-	- 581
Plus-values de cession d'actifs	10 349	273	-	10 622
Élimination des frais d'acquisition des titres	17 615	-	-	17 615
Élimination du coût de l'endettement financier net	210 593	- 1 501	-	209 092
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net</b>	<b>992 562</b>	<b>- 4 070</b>	<b>- 5 845</b>	<b>982 647</b>
Variation des stocks	- 2 258	93	-	- 2 165
Variation des créances clients	- 24 757	783	-	- 23 974
Variation des dettes fournisseurs	54 232	- 4 284	-	49 948
Variation des autres éléments	- 121 143	- 593	-	- 121 736
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>- 93 926</b>	<b>- 4 001</b>	<b>-</b>	<b>- 97 927</b>
<b>Impôts payés</b>	<b>- 44 769</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>- 44 755</b>
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>853 867</b>	<b>- 8 057</b>	<b>- 5 845</b>	<b>839 965</b>
Incidence des variations de périmètre sur acquisitions	- 394 101	-	-	- 394 101
Incidence des variations de périmètre sur cessions	86 173	326	-	86 499
Investissements incorporels et corporels décaissés	- 538 624	3 868	5 845	- 528 911
Autres investissements financiers	3 790	- 193	-	3 597
Produits de cession d'immobilisations encaissés (hors titres)	7 632	-	-	7 632
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>- 835 130</b>	<b>4 001</b>	<b>5 845</b>	<b>- 825 284</b>
<b>Net cash flow</b>	<b>18 737</b>	<b>- 4 056</b>	<b>-</b>	<b>14 681</b>
Augmentation de capital et primes liées	92 510	3 004	-	95 514
Actions propres imputées sur les capitaux propres	- 2 568	-	-	- 2 568
Émissions d'emprunts	1 832 456	-	-	1 832 456
Remboursement des emprunts et dettes financières	- 1 477 085	-	-	- 1 477 085
Remboursement des dettes locatives	- 397 397	10 195	-	- 387 202
Autres flux financiers liés aux opérations de financement	208 144	- 11 103	-	197 041
Intérêts nets payés	- 192 225	1 889	-	- 190 336
Dividendes	- 36 436	-	-	- 36 436
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>27 399</b>	<b>3 985</b>	<b>-</b>	<b>31 384</b>
Incidence des activités abandonnées		71	-	71
Incidence de la variation des taux de change	4 169	-	-	4 169
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>50 305</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>50 305</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>	<b>1 147 261</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 147 261</b>
<b>Trésorerie à la clôture</b>	<b>1 197 566</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 197 566</b>
<b>Dont :</b>				
Trésorerie des activités abandonnées		- 4	-	- 4
Valeurs mobilières de placement	142 337	-	-	142 337
Disponibilités	1 072 227	4	-	1 072 231
Concours bancaires courants	- 16 998	-	-	- 16 998

\* Inclut les impacts de la décision définitive de l'IFRIC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS et les impacts du retraitement des activités abandonnées selon IFRS 5.



## 1.4 Normes IFRS, amendements ou interprétations applicables après 2022 et non anticipés par le Groupe

- IFRS 17 « Contrats d'assurance » (applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2023).
- Amendements IAS 1 – Présentation des états financiers – Classification des passifs en courant et non-courant (applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2023).
- Amendement IAS 8 Règles comptables relatives aux changements d'estimation comptable et Erreurs (applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2023).
- Amendements IAS 12 Impôts sur le résultat : Impôts différés relatifs aux actifs et passifs résultant d'une transaction unique (applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2023).

Les analyses des incidences de l'application de ces normes et amendements sont en cours.

## 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'annexes concernées.

Les principales estimations et jugements faits par le Groupe pour l'établissement des états financiers concernent les éléments ci-après.

### a) Regroupement d'entreprises (notes 2 et 5.1)

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, ajustements du prix et options liées aux engagements de rachat des intérêts ne conférant pas le contrôle sont évalués sur la base d'informations ou situations existantes à la date d'établissement des comptes (business plan à moyen terme), qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité.

Les variations de juste valeur de la dette correspondante aux options (put sur minoritaires) sont constatées en capitaux propres.

### b) Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles (note 5)

Au niveau de chaque UGT, les valeurs d'utilité des actifs incorporels et corporels sont issues de valorisations internes 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

## 1.5 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 8.5). 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.

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<sup>er</sup> janvier 2021, les véhicules de location font l'objet d'un retraitement IFRS 16 (impact non significatif dans les périodes passées). Le Groupe a également choisi de ne pas 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 du personnel (note 4)

La valeur actualisée des obligations liées aux avantages du personnel est issue d'un calcul fondé sur différentes hypothèses actuarielles telles que le taux d'actualisation, le taux de croissance des salaires, la rotation du personnel ou l'âge de départ en retraite. Toute modification de ces hypothèses a une incidence sur la valeur comptable des obligations liées aux avantages du personnel. La note 4 « Charges et avantages au personnel » donne de plus amples informations à ce propos.

### e) Classement CVAE (note 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'indice de perte 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 entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité.

La valeur d'utilité retenue par le Groupe correspond à la valeur des avantages économiques futurs attendus de leur utilisation. Elle est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs, lesquels sont fondés sur les hypothèses économiques ainsi que des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par la Direction du Groupe selon les principes suivants :

- les flux de trésorerie avant impôt sont issus du budget 2023 du Groupe et du plan d'affaires à quatre ans, approuvés 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 retenu est de 6,25 % pour la France, 6,15 % pour l'Allemagne, 6,5 % pour la Belgique, 6,15 % pour les Pays-Bas, 7,3 % pour l'Espagne, 7,5 % pour l'Italie et 7,4 % pour le Royaume-Uni ;
- le taux de croissance à long terme retenu est de 1,8 % pour la France, 2,3 % pour l'Allemagne, 1,8 % pour la Belgique, 2,3 % pour les Pays-Bas, 2,3 % pour l'Espagne, 2,2 % pour l'Italie et 2,4 % pour le Royaume-Uni.

### 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 réglementaires, du marché et des métiers, le Groupe a revu son organisation (les modes de gestion et de pilotage de ses activités), en tenant compte des synergies possibles entre les établissements et la possibilité d'exploiter, en lien avec les autorités régionales de santé (ARS), les autorisations au niveau départemental ou régional. De ce fait, le Groupe a considéré que les UGT correspondent, pour chaque typologie d'activité (maison de retraite, clinique ou santé mentale), à un regroupement territorial : en France l'UGT correspond à un département, en Italie et en Belgique l'UGT correspond à une région.

Les modalités du test de premier niveau visent à s'assurer que la valeur recouvrable de l'UGT (valeur la plus importante entre la valeur d'utilité et la juste valeur) est au moins égale à sa valeur nette comptable.

### RÉALISATION DU TEST DE SECOND NIVEAU

Un second test de valeur incluant les *goodwill* est effectué au niveau d'un regroupement d'UGT correspondant à l'ensemble des UGT d'un pays. Ce test de second niveau vise à s'assurer que la valeur recouvrable répartie par secteur est au moins égale à l'actif net consolidé (y compris l'écart d'acquisition) du Groupe par pays.

Si une perte de valeur est identifiée, une dépréciation est enregistrée, imputée en priorité sur le *goodwill* (cette dépréciation étant irréversible), et, ensuite, en cas d'insuffisance, sur la valeur des autorisations et actifs corporels.

## NOTE 2 FAITS MARQUANTS

## 2.1 Transformation en société européenne

Le 22 juin 2022, les actionnaires de Korian ont approuvé le changement de statut juridique passant de société anonyme (SA) en société européenne (SE). Cette transformation permet de traduire la dimension européenne de Korian, présent dans six pays de l'Union Européenne. La Société pourra ainsi bénéficier d'un statut juridique en cohérence avec sa réalité économique et culturelle, d'une plus grande unité et d'une meilleure visibilité au niveau européen.

## 2.2 Plan d'actionnariat salarié

En juin 2022, Korian a annoncé le succès de son premier plan d'actionnariat salarié ouvert à ses collaborateurs dans les sept pays du Groupe (France, Allemagne, Italie, Belgique, Espagne, Pays-Bas et Royaume-Uni). Cette opération visait à offrir aux collaborateurs l'opportunité de devenir actionnaires à des conditions réservées et pleinement sécurisées dans le but de les associer au projet ambitieux de transformation et d'innovation porté par Korian et de bénéficier de sa croissance à long terme. L'impact dans les comptes est décrit dans la note 4.

## 2.3 Opérations de financement

Le 18 janvier 2022, Korian, a annoncé le succès de son émission de dette *Schuldschein* pour un montant de 377 M€, dont 222 M€ avaient été réglés en 2021 et 155 M€ ont été réglés en 2022. Les emprunts ont été émis sur des maturités longues entre 5 et 8 ans, principalement à taux fixe. Leurs coupons sont inférieurs aux précédentes émissions de *Schuldschein* réalisées par le Groupe avec des taux respectivement de 1,30 % pour les échéances à 5 ans, 1,55 % à 7 ans et 1,70 % à 8 ans.

## 2.5 Principales données sur les variations significatives de périmètre

## Incidence des acquisitions et cessions de filiales et des acquisitions et cessions des coentreprises sur la trésorerie

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021 retraité *
<b>Prix d'acquisition des filiales [A]</b>	<b>268 012</b>	<b>464 531</b>
Dont décaissé/encaissé [B]	302 397	411 351
<b>Dette contractée/remboursée [C] = [A] - [B]</b>	<b>- 34 385</b>	<b>53 180</b>
Prix de cession [D]	54 163	99 411
Trésorerie acquise [E]	16 452	17 250
Trésorerie cédée [F]	- 13 881	- 12 912
<b>EFFET VARIATION DE PÉRIMÈTRE [G] = [E] - [F] - [B] + [D]</b>	<b>- 245 663</b>	<b>- 307 602</b>

\* Inclut les impacts du retraitement des activités abandonnées selon IFRS 5.

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.

## 2.4 Évolution du périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2022, le périmètre de consolidation comprend, outre la société mère Korian SE, 714 sociétés consolidées par intégration globale, mise en équivalence (708 au 31 décembre 2021).

La période clôturée au 31 décembre 2022 a été marquée par les différents événements suivants :

## Variations de périmètre Royaume-Uni

Acquisition de deux établissements pour un total de 150 lits au premier semestre et de trois maisons de retraite haut de gamme au troisième trimestre.

## Variations de périmètre Allemagne

Des restructurations juridiques en Allemagne avec la fusion d'un ensemble de sociétés et la cession de plusieurs établissements.

## Variations de périmètre Espagne

Des restructurations juridiques en Espagne avec la fusion d'un ensemble de sociétés.

## Variations de périmètre Italie

Acquisition du groupe IHG, comprenant une capacité de 1 000 lits ainsi que des services ambulatoires dans le Latium.

## Variations de périmètre France

Finalisation en octobre 2022 de la vente de 27 établissements de soins de longue durée à Vivalto Vie et Colisée.

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
Goodwill	40 003	
Immobilisations incorporelles	56 842	
Immobilisations corporelles	178 545	
Droit d'utilisation	16 902	
Titres mis en équivalence	3 891	
Immobilisations financières	- 3 178	
Impôts différés actifs	1 217	
<b>Actifs non courants</b>	<b>294 222</b>	
Stocks	1 571	
Clients et comptes rattachés	16 658	
Autres créances et actifs courants	21 693	
<b>Actifs courants</b>	<b>39 922</b>	
<b>Intérêts ne conférant pas le contrôle</b>		<b>- 34 171</b>
Provisions pour retraites		24
Impôts différés passifs		38 362
Autres provisions		2 496
Emprunts et dettes financières		11 773
Obligations locatives à plus d'un an		15 660
Autres dettes non courantes		258
<b>Passifs non courants</b>		<b>68 573</b>
Provisions à moins d'un an		1 829
Fournisseurs et comptes rattachés		33 517
Autres dettes et comptes de régularisation		15 224
Emprunts à moins d'un an		4 385
Obligations locatives à moins d'un an		1 317
Instruments financiers passif		4
<b>Passifs courants</b>		<b>56 276</b>
<b>ACTIFS ACQUIS</b>	<b>334 144</b>	
<b>PASSIFS REPRIS</b>		<b>90 678</b>
<b>Net acquis</b>	<b>243 466</b>	

## 2.6 Actifs disponibles à la vente

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non-courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés font l'objet d'une présentation sur une ligne à part de l'état de la situation financière.

Les actifs non-courants et les groupes d'actifs destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente, sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Ils sont classés comme des « actifs destinés à être cédés » seulement si la vente est hautement probable dans un horizon de 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 reçues d'acquéreurs

potentiels, ainsi que les risques d'exécution spécifiques à certaines transactions.

Par ailleurs, lorsque les actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés représentent une ligne d'activité principale et distincte au sens de la norme IFRS 5, ils sont présentés en tant qu'activités abandonnées. Lorsqu'une activité est classée en activité abandonnée, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie comparatifs sont retraités comme si l'activité avait satisfait aux critères d'une activité abandonnée à compter de l'ouverture de la période comparative. Les activités abandonnées sont présentées sur une seule ligne dans le compte de résultat du Groupe. Cette ligne dénommée « Résultat net des activités abandonnées » comprend le résultat net après impôts des activités cédées ou en cours de cession jusqu'à la date de cession.

Au regard des évolutions de l'activité et du projet d'entreprise à moyen terme, le Groupe a décidé de faire évoluer sa stratégie sur les activités de RSS (Résidences Service Senior) et a initié la cession de cette activité. Cela s'est notamment traduit en 2022 par l'arrêt de son partenariat sur les RSS en Italie et par la transformation du site de Come de RSS en EHPAD.

Cette activité n'était pas classifiée comme étant destinée à la vente ou abandonnée au 31 décembre 2021. Par conséquent, le compte de résultat et le tableau de flux de

trésorerie comparatifs 2021 ont été retraités de façon à présenter l'impact de cette activité en activité abandonnée.

Le résultat net de cette activité est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « activité abandonnée ».

Les actifs et les passifs des activités cédées ou en cours de cession sont présentés sur les lignes séparées au bilan du Groupe sans retraitement des périodes antérieures. Il en ressort un passif net comptable, inférieur à la juste valeur déterminée sur la base des flux de trésorerie actualisés, tels que projetés par le management.

Le résultat net d'impôt des activités abandonnées est composé de la façon suivante :

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>20 045</b>	<b>16 038</b>
Autres Produits		
<b>Chiffre d'affaires et autres produits</b>	<b>20 045</b>	<b>16 038</b>
Achats consommés	- 3 725	- 2 850
Charges de personnel	- 11 201	- 7 212
Charges externes	- 8 839	- 2 544
Impôts et taxes	- 1 121	- 876
Autres produits et charges d'exploitation	5 694	2 189
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>853</b>	<b>4 745</b>
Dotations aux amortissements et dépréciations	- 12 300	- 9 600
Autres produits et charges opérationnels	- 158	36
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>- 11 605</b>	<b>- 4 819</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>- 2 084</b>	<b>- 1 501</b>
<b>Résultat avant impôts sur les bénéfices</b>	<b>- 13 689</b>	<b>- 6 320</b>
Impôts sur les bénéfices	873	- 688
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>	<b>- 12 816</b>	<b>- 7 008</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence	- 865	- 1 760
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>- 13 681</b>	<b>- 8 768</b>

Les flux de trésorerie des activités abandonnées se décomposent de la manière suivante :

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021
<b>Résultat net part du Groupe – des activités abandonnées</b>	<b>- 13 681</b>	<b>- 8 768</b>
Flux activités opérationnelles – Activités abandonnées	13 363	16 825
Flux activités financement – Activités abandonnées	3 303	- 3 985
Flux activités investissement – Activités abandonnées	- 3 110	- 4 001
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>- 125</b>	<b>71</b>
Trésorerie à l'ouverture	- 4	
Trésorerie à la clôture	- 129	



Les actifs et passifs des activités abandonnées sont composés de la façon suivante :

► **ACTIF**

En milliers d'euros	31.12.2022
Goodwill	15 000
Immobilisations incorporelles	36
Immobilisations corporelles	10 250
Droits d'utilisation	90 681
Immobilisations financières	11
Titres mis en équivalence	
Impôts différés actifs	5 569
<b>Actifs non courants</b>	<b>121 547</b>
Stocks	114
Clients et comptes rattachés	2 804
Autres créances et actifs courants	5 131
Créances d'impôt courant	
Instruments financiers actif	
Trésorerie	70
<b>Actifs courants</b>	<b>8 119</b>
<b>ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LEUR CESSION</b>	<b>129 666</b>

► **PASSIF**

En milliers d'euros	31.12.2022
Provisions pour retraites	97
Impôts différés passifs	- 4 277
Autres provisions	226
Emprunts et dettes financières	
Obligations locatives à plus d'un an	110 514
Autres dettes non courantes	
<b>Passifs non courants</b>	<b>106 560</b>
Provisions à moins d'un an	
Fournisseurs et comptes rattachés	12 624
Autres dettes et comptes de régularisation	4 649
Dettes d'impôt courant	362
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	199
Obligations locatives à moins d'un an	14 965
Instruments financiers passif	
<b>Passifs courants</b>	<b>32 799</b>
<b>PASSIFS LIÉS À DES ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LEUR CESSION</b>	<b>139 359</b>



## NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE – EBITDAR – BFR

### 3.1 Secteurs opérationnels

IFRS 8 impose que des informations sectorielles fondées sur des composantes du Groupe contrôlées et mesurées par la Direction du Groupe soient fournies. Ces composantes (secteurs opérationnels) sont identifiées sur la base des

rapports internes que la Direction opérationnelle du Groupe examine régulièrement pour les décisions d'affectation de ressources aux secteurs et lors de l'évaluation de leurs performances.

Le Groupe est structuré en 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*) en français (Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation, amortissement et loyer).

L'EBITDAR calculé à partir des produits et charges courants de l'entreprise fait ressortir la performance opérationnelle du Groupe. Cet indicateur est utilisé par la profession afin d'évaluer la performance opérationnelle de l'entreprise en dehors des effets des politiques immobilières.

Les produits de l'activité ordinaire du Groupe sont homogènes tant au niveau du type de service, type de client et type de contrat. Il n'existe ni contrats à long terme ni contrats à éléments multiples qui justifieraient un étalement dans le temps de la comptabilisation du chiffre d'affaires.

#### ► SECTEURS OPÉRATIONNELS AU 31.12.2022

En milliers d'euros	Total	France <sup>(1)</sup>	Allemagne	Benelux <sup>(2)</sup>	Italie
Chiffre d'affaires et autres produits	4 534 075	2 226 079	1 081 971	666 992	559 033
EBITDAR	1 072 264	563 705	249 371	142 002	117 186
	23,6 %	25,3 %	23,0 %	21,3 %	21,0 %
<b>Passage de l'EBITDAR au résultat opérationnel au 31.12.2022</b>					
<b>EBITDAR</b>	<b>1 072 264</b>				
Charges locatives	- 69 034				
<b>Excédent Brut d'exploitation</b>	<b>1 003 230</b>				
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	- 654 882				
Autres produits et charges opérationnels	- 75 820				
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>272 528</b>				

(1) Inclut 98,1 M€ de chiffre d'affaires en Espagne et 47,1 M€ de chiffre d'affaires au Royaume-Uni.

(2) Inclut 104,1 M€ de chiffre d'affaires aux Pays-Bas.

#### ► SECTEURS OPÉRATIONNELS RETRAITÉS AU 31.12.2021 \*

En milliers d'euros	Total	France <sup>(1)</sup>	Allemagne	Benelux <sup>(2)</sup>	Italie
Chiffre d'affaires et autres produits	4 294 809	2 168 250	1 067 456	586 989	472 114
EBITDAR	1 063 236	528 522	298 661	139 179	96 874
	24,8 %	24,4 %	28,0 %	23,7 %	20,5 %
<b>Passage de l'EBITDAR au résultat opérationnel au 31.12.2021</b>					
<b>EBITDAR</b>	<b>1 063 236</b>				
Charges locatives	- 63 979				
<b>Excédent Brut d'exploitation</b>	<b>999 257</b>				
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	- 615 757				
Autres produits et charges opérationnels	- 41 708				
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>341 792</b>				

(1) Inclut 64,9 M€ de chiffre d'affaires en Espagne et 20,5 M€ au Royaume-Uni.

(2) Inclut 81,0 M€ de chiffre d'affaires aux Pays-Bas.

\* Inclut les impacts de la décision définitive de l'IFRIC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS et les impacts du retraitement des activités abandonnées selon IFRS 5, comme décrit dans la note 1.3.

### 3.2 Chiffre d'affaires et autres produits

Korian est organisé autour de trois grandes familles d'activité : les soins de longue durée, la santé et l'activité hospitalité et services à domicile. 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 4 534 M€ pour la période close au 31 décembre 2022, en augmentation de 239 M€ par rapport à la période précédente.

Les autres produits intègrent pour 56,1 M€ des compensations comptabilisées au titre de la perte d'activité en France, en Belgique, en Italie et en Allemagne ainsi que 39,6 M€ correspondant au financement Ségur de la Santé au titre de l'activité consultation, soins médicaux et de réadaptation (le Ségur Senior étant intégré dans le chiffre d'affaires).

La répartition du chiffre d'affaires et autres produits par famille d'activité est la suivante :

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021 retraité *
Soins de longue durée	2 949 048	2 808 690
Santé	1 092 417	1 026 638
Domiciles	492 610	459 481
<b>TOTAL</b>	<b>4 534 075</b>	<b>4 294 809</b>

\* Inclut les impacts du retraitement des activités abandonnées selon IFRS 5, comme décrit dans la note 1.3.

### 3.3 Autres données opérationnelles courantes

Les achats consommés correspondent principalement aux achats de matières premières, énergie, fournitures et autres approvisionnements. Ils sont en hausse de -42,6 M€ par rapport à 2021 dont environ -20 M€ du fait de la hausse des coûts de l'énergie.

Les achats externes correspondent principalement à des honoraires et rémunérations d'intermédiaires pour -87,5 M€, aux charges locatives qui ne rentrent pas dans le cadre

IFRS 16 pour -69,0 M€, aux frais d'entretien et de maintenance pour -35,4 M€ et à des frais de sous-traitance pour -55,1 M€.

Le poste « dotations aux amortissements et dépréciations » correspond pour -614,5 M€ à des amortissements dont -401,1 M€ d'amortissements de droits d'utilisation et pour -40,2 M€ à des dépréciations et provisions.

### 3.4 Autres produits et charges opérationnels

Ces rubriques représentent l'incidence des événements majeurs intervenus pendant la période comptable et de nature à fausser la lecture de la performance, notamment l'EBITDAR (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent), indicateur de référence privilégié par le Groupe et repris dans la communication financière.

Il s'agit de produits ou de charges 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	31.12.2022	31.12.2021 retraité *
Réorganisation	- 32 991	- 31 589
Coûts de projets d'acquisition et développements	- 28 948	- 29 901
Autres	- 13 881	19 782
<b>TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>- 75 820</b>	<b>- 41 708</b>

\* Inclut les impacts du retraitement des activités abandonnées selon IFRS 5, comme décrit dans la note 1.3.



Le poste Autres produits et charges opérationnels comprend essentiellement des coûts de « réorganisation » pour - 33,0 M€ principalement en France et en Allemagne, des coûts de projets d'acquisition et de développement pour - 28,9 M€ composés de coûts de M&A pour - 15,9 M€ et des coûts de

consultants externes travaillant sur des projets non courants pour - 13,0 M€. Les autres éléments contiennent principalement la moins-value de cession de 22 établissements en France en 2022.

### 3.5 Besoin en fonds de roulement

#### Actifs courants

##### A) STOCKS

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Le coût des stocks de matières premières, marchandises, équipements de protection individuelles et autres approvisionnements, est composé du prix d'achat hors taxe déduction faite des rabais,

remises et ristournes obtenus, majoré des frais accessoires sur achats (transport, frais de déchargement, frais de douane, commissions sur achats, etc.). Ces stocks sont évalués selon la méthode premier entré/premier sorti.

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021
Valeur brute	31 884	29 437
Dépréciations	- 3 261	- 1 201
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>28 623</b>	<b>28 236</b>

##### B) CRÉANCES

Les créances commerciales et autres créances sont comptabilisées à leur valeur nominale correspondant à la juste valeur à la date de comptabilisation initiale.

Une dépréciation est comptabilisée à l'origine de la créance telle que le prévoit la norme IFRS 9. Le niveau de provisionnement dépend à la fois du niveau de perte réellement constaté lors des exercices antérieurs et de l'évaluation des risques effectuée sur les créances dans chacun des pays dans lequel est présent le Groupe.

La dépréciation des créances clients se ventile comme suit au 31 décembre 2022 :

En milliers d'euros	Créances non échues à la clôture	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 4 ans	Plus de 4 ans	Total à la clôture
Créances clients	252 589	119 807	33 267	37 524	21 321	18 085	482 593
Dépréciations	- 5 869	- 5 495	- 4 857	- 7 465	- 7 422	- 11 117	- 42 225
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>246 720</b>	<b>114 312</b>	<b>28 410</b>	<b>30 059</b>	<b>13 899</b>	<b>6 968</b>	<b>440 368</b>

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	- 9 917	- 9 037	- 10 127	- 37 588
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>207 200</b>	<b>93 372</b>	<b>24 739</b>	<b>18 642</b>	<b>13 478</b>	<b>7 243</b>	<b>364 674</b>

Conformément à la norme IFRS 9, le Groupe applique des règles de dépréciation des créances clients selon le secteur, le pays et la nature de la créance.

Dans certains pays comme l'Italie ou l'Allemagne, il existe des créances dont l'antériorité est supérieure à 4 ans. Dans ces pays, les créances des résidents sont traitées en gestion de recouvrement avec des procédures de relance et

d'exécution judiciaires. Un titre exécutoire est valable pendant plusieurs années, et dans plusieurs cas, nous attendons les paiements jusqu'à ce que les anciens biens immobiliers des résidents soient vendus. Ceci explique la présence de créances dont l'échéance est supérieure à 4 ans non encore dépréciées.

## Transfert et utilisation des actifs financiers

Dans le cadre de sa politique de financement, le Groupe a mis en place des contrats d'affacturage qui permettent de céder à un ensemble d'institutions financières une partie des postes clients de certaines filiales avec un transfert de la quasi-totalité des risques et avantages attachés à l'encours cédé. Cette politique a été appliquée en Italie avec le *factoring pro soluto* et en France avec le *factoring Natixis*.

L'analyse des risques et avantages telle que définie par IFRS 9 a conduit le Groupe à décomptabiliser, en quasi-totalité, les créances cédées visées par ces programmes d'affacturage.

Les cessions de créances par les filiales italiennes se font à leur valeur nominale, diminuée d'une commission initiale de 0,3 % à 0,6 % comptabilisée en autres charges, à laquelle s'ajoutent des intérêts financiers basés sur l'Euribor majoré et enregistrés en charges financières. La cession de créances par les filiales françaises se fait à sa valeur nominale diminuée d'une commission initiale de 0,6 % comptabilisée en autres charges, à laquelle s'ajoutent des intérêts financiers basés sur le taux zéro coupon et enregistrés en charges financières.

Au 31 décembre 2022, les créances cédées décomptabilisées et non encore encaissées par la société d'affacturage représentaient 56,6 M€ soit 20 % des flux courants cédés et décomptabilisés sur les douze derniers mois pour la France et l'Italie. Au 31 décembre 2021, ce montant représentait 40,5 M€ soit 19 % des flux courants cédés et décomptabilisés au cours de l'exercice pour l'Italie.

Ventilation sur l'année des cessions de créances (PROSOLUTO) (en milliers d'euros)	2022	1 <sup>er</sup> trimestre 2022 *	2 <sup>e</sup> trimestre 2022 *	3 <sup>e</sup> trimestre 2022	4 <sup>e</sup> trimestre 2022
Créances cédées	263 220	45 492	68 714	62 263	86 751
Créances encaissées	266 925	47 883	65 760	61 390	91 891
Commissions au titre de la gestion et du recouvrement des créances cédées	- 1 029	- 218	- 221	- 226	- 363
Charges financières afférentes	- 1 040	- 148	- 276	- 220	- 395
<b>Résultat de cession</b>	<b>- 2 069</b>	<b>- 366</b>	<b>- 498</b>	<b>- 446</b>	<b>- 758</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE REÇUE</b>	<b>264 856</b>	<b>47 517</b>	<b>65 263</b>	<b>60 944</b>	<b>91 133</b>

\* Données mises à jour par rapport à la publication de juin suite à la réception d'informations concernant les nouvelles acquisitions.

## C) AUTRES CRÉANCES ET ACTIFS COURANTS

Les autres créances et actifs courants se détaillent comme suit :

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021
Créances fiscales hors impôt courant	99 628	94 926
Créances sociales	7 308	5 555
Avances et acomptes	35 099	27 678
Charges constatées d'avance	60 521	66 096
Autres débiteurs	241 862	245 691
<b>Autres créances et actifs courants dans le BFR</b>	<b>444 418</b>	<b>439 946</b>
Créances sur cession et acquisition d'immobilisation	- 9 127	15 662
Dépréciation des autres créances	- 15 260	- 5 294
<b>VALEUR DES AUTRES CRÉANCES</b>	<b>420 031</b>	<b>450 314</b>

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021
Dépôts et cautionnements	2 221	1 271
Autres immobilisations financières	636	1 700
<b>VALEUR DES AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>2 857</b>	<b>2 971</b>
<b>TOTAL DES AUTRES CRÉANCES ET ACTIFS COURANTS</b>	<b>422 888</b>	<b>453 285</b>

**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	31.12.2022	31.12.2021
Dettes fournisseurs	570 717	499 717
<b>TOTAL DES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS</b>	<b>570 717</b>	<b>499 717</b>

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021
Dépôts des résidents	62 287	59 088
Avances et acomptes versés sur commande	44 648	36 859
Dettes fiscales non liées à l'IS	95 935	70 934
Dettes sociales	356 817	335 526
Autres dettes	117 648	119 258
Produits constatés d'avance	25 473	27 685
<b>TOTAL DETTE ET COMPTES DE RÉGULARISATION DANS LE BFR</b>	<b>702 808</b>	<b>649 350</b>
Fournisseurs d'immobilisations	162 637	109 449
Dividendes à payer	438	1 728
<b>TOTAL DES AUTRES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION</b>	<b>865 883</b>	<b>760 527</b>

**Variation du besoin en fonds de roulement**

Le besoin en fonds de roulement se compose des éléments suivants :

En milliers d'euros	31.12.2021	Variation de périmètre	Variation de BFR	Autres variations	31.12.2022
Stocks [A]	29 437	1 468	828	151	31 884
Clients et comptes rattachés [B]	402 262	14 857	58 207	7 267	482 593
Autres créances et actifs courants [C]	439 946	15 620	- 50 695	39 547	444 418
Fournisseurs et comptes rattachés [D]	499 717	27 958	4 598	38 444	570 717
Autres dettes et comptes de régularisation [E]	649 350	10 769	39 263	3 426	702 808
<b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT [F]=[D]+[E]-[A]-[B]-[C]</b>	<b>277 422</b>	<b>6 782</b>	<b>35 521</b>	<b>- 5 095</b>	<b>314 630</b>

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	31.12.2022	31.12.2021 retraité*
Salaires & traitements	1 924 079	1 807 931
Charges sociales	605 000	573 747
Participation des salariés	8 636	7 869
Attribution d'actions gratuites	4 611	4 437
Autres charges de personnel	176 156	131 570
<b>TOTAL</b>	<b>2 718 482</b>	<b>2 525 554</b>

\* Inclut les impacts du retraitement des activités abandonnées selon IFRS 5.

## 4.2 Épargne salariale

Un plan d'actionnariat salarié à effet de levier offrant la possibilité de souscrire à un cours préférentiel décoté a été mis en place par le Groupe. Dans le cadre de la détermination de la charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés, le Groupe ajuste le montant de la décote octroyée aux salariés sur le prix de la souscription en fonction des deux éléments suivants :

- le coût de l'incessibilité des actions attribuées aux salariés pendant une période de cinq ans. Ce coût est évalué en prenant en considération la période de blocage de cinq ans et correspond au coût d'une stratégie en deux étapes dans laquelle le participant au marché vendrait l'action au terme de la période de blocage de cinq ans et emprunterait simultanément le montant nécessaire pour acheter une action cessible immédiatement en finançant l'emprunt par la vente à terme de cette action et par les dividendes versés durant la période de blocage. Ce coût est calculé à partir des paramètres ci-après :

- le prix de souscription qui correspond à la moyenne des cours moyens de l'action Korian pondérés par les volumes constatés sur les vingt jours de bourse précédant la date de fixation de prix à laquelle une décote est appliquée,
- la date d'attribution des droits est la date à laquelle les salariés ont eu connaissance des caractéristiques et conditions précises de l'offre notamment le prix de souscription,
- le taux de prêt consenti aux salariés, utilisé pour déterminer le coût de l'incessibilité des actions est le taux que consentirait une banque à un particulier présentant un profil de risque moyen dans le cadre d'un prêt à la consommation in fine sans affectation pour une durée correspondant à la durée du plan ;
- le gain d'opportunité reflétant l'avantage spécifique que constitue la faculté accordée aux salariés de bénéficier de conditions de marché identiques à celles du Groupe.

La charge comptabilisée au titre de ce plan est de 0,7 M€.

## 4.3 Avantages du personnel

Les avantages du personnel sont comptabilisés conformément à IAS 19 et sont composés d'avantages postérieurs à l'emploi (indemnités de fin de carrière) et d'avantages à long terme comme les primes anniversaires et les médailles du travail (MDT).

Pour les régimes à cotisations définies, l'obligation du Groupe au titre desdits régimes est limitée aux cotisations versées. Celles-ci sont enregistrées en charges de la période à laquelle elles sont liées. Le cas échéant, les contributions restant à acquitter au titre de la période sont provisionnées.

Pour les régimes à prestations définies (avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme), le Groupe reconnaît une provision au bilan représentative de l'engagement du Groupe à la date d'établissement des

comptes. C'est le cas des IDR (indemnités de départ à la retraite) en France, TFR (*Trattamento di Fine Rapporto*) en Italie.

À l'exception du taux d'actualisation, les hypothèses actuarielles utilisées (rotation du personnel, mortalité, croissance des salaires, âge de départ en retraite) varient selon les conditions démographiques et économiques des pays dans lesquels les régimes sont en place.

L'ensemble des pays dans lesquels le Groupe opère se situant au sein de la zone euro, un unique taux d'actualisation est fixé pour l'ensemble du Groupe à chaque date d'arrêté comptable. Il est fixé par référence aux taux d'obligations d'entreprises notées AA et ayant une maturité supérieure à dix ans (source : indice iBoxx).

### EN FRANCE

#### a) Indemnités de fin de carrière

Le régime des indemnités de fin de carrière est un régime à prestations définies (avantages postérieurs à l'emploi) qui relève de la convention collective nationale de l'hospitalisation privée, de l'immobilier ou des services à la personne. Lors du départ en retraite d'un salarié, 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 Anniversaires	Médailles du travail	Total France	TFR Italie	Total Allemagne	Total Benelux	Total
<b>1   VARIATION DE LA PROVISION SUR L'EXERCICE 2022</b>								
<b>Provision au 31 décembre 2021</b>	<b>62 975</b>	<b>1 704</b>	<b>543</b>	<b>65 222</b>	<b>24 662</b>	<b>8 564</b>	<b>494</b>	<b>98 942</b>
Charge d'intérêt	449	14	3	466	179	65		710
Coût des services	6 899	193	140	7 232	1 317	2 213		10 762
Curtailment Gain	- 2 296			- 2 296	- 129			- 2 425
Prestations versées y compris charges sociales	- 3 088	- 48	- 71	- 3 207	- 2 394	- 4 010	- 591	- 10 202
<b>Variation structurelle hors prestations versées</b>	<b>1 963</b>	<b>159</b>	<b>72</b>	<b>2 194</b>	<b>- 1 027</b>	<b>- 1 731</b>	<b>- 591</b>	<b>- 1 155</b>
Écarts actuariels sur régimes d'avantages à long terme		- 285	- 20	- 305		1 000		695
<b>Charge 2022</b>	<b>1 963</b>	<b>- 126</b>	<b>52</b>	<b>1 889</b>	<b>- 1 027</b>	<b>- 731</b>	<b>- 591</b>	<b>- 460</b>
Écarts actuariels OCI	- 8 029			- 8 029	- 1 995	- 361		- 10 385
Variation de périmètre	8			8		- 485		- 477
<b>Provision au 31 décembre 2022</b>	<b>56 917</b>	<b>1 578</b>	<b>595</b>	<b>59 090</b>	<b>21 640</b>	<b>6 987</b>	<b>- 97</b>	<b>87 620</b>
<b>2   SENSIBILITÉ AU TAUX D'ACTUALISATION</b>								
Effet d'une hausse du taux d'actualisation de + 0,5 %	56 763	1 525	588	58 876	20 558	6 638	- 92	85 979
Effet d'une baisse du taux d'actualisation de - 0,5 %	62 156	1 600	607	64 363	22 722	7 337	- 102	94 319
<b>3   SENSIBILITÉ À L'AUGMENTATION DES SALAIRES</b>								
Effet d'une hausse des salaires de + 0,5 %	59 836	NA	NA	59 836	NA	7 022	NA	66 858
Effet d'une baisse des salaires de - 0,5 %	54 590	NA	NA	54 590	NA	6 952	NA	61 542



	France Indemnités de fin de carrières	France Primes d'ancienneté & médailles	Italie TFR	Allemagne Primes d'ancienneté & retraités	Belgique
<b>PRINCIPALES HYPOTHÈSES</b>					
Taux d'actualisation	3,27 %	3,27 %	3,27 %	3,93 %	3,70 %
Taux de croissance des salaires	3,00 %	NA	NA	NA	NA
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
	■ Né(e) en 1951 et 1952	64,0	64,0	66,7	65,0
	■ Né(e) en 1953 et après	64,0	64,0	66,7	65,0
Âge de départ en retraite des non-cadres	■ Né(e) en 1950 et avant	60,0	60,0	66,7	65,0
	■ Né(e) entre 1951 et 1952	61,0	61,0	66,7	65,0
	■ Né(e) en 1953 et après	62,0	62,0	66,7	65,0
Modalités de départ en retraite	volontaire	volontaire	volontaire	volontaire	volontaire

#### 4.4 Paiements fondés sur actions

En application d'IFRS 2, les transactions réglées en actions telles que les plans d'attribution gratuite d'actions et d'unités de performance accordées aux salariés et mandataires sociaux constituent des avantages comptabilisés en charges dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits.

Deux types de plans ont été mis en place par le groupe 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 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	Plan d'actions gratuites 2022 #1	Plan d'actions gratuites 2022 #2	Total
<b>A. CARACTÉRISTIQUES DES PLANS</b>									
Modalités d'attribution	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	
Conditions de présence	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Conditions de performance	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	
Date d'acquisition des droits	06 juin 22	31 juil 23	31 juil 23	15 mars 24	15 mars 24	15 mars 24	22 juin 25	22 juin 25	
Nombre d'unités en circulation	24 892	11 572	264 753	55 226	299 261	132 000	114 972	624 047	1 526 723
Charge comptable pour l'exercice 2019 hors charges sociales	0,16	Na	Na	Na	Na	Na	Na	Na	0,16
Charge comptable pour l'exercice 2020 hors charges sociales	0,12	0,04	0,64	Na	Na	Na	Na	Na	0,79
Charge comptable pour l'exercice 2021 hors charges sociales	0,66	0,11	1,27	0,36	1,22	0,22	Na	Na	3,85
Charge comptable pour l'exercice 2022 hors charges sociales	0,23	0,12	1,35	0,52	1,06	- 0,07	0,21	0,85	4,26
<b>B. ÉVOLUTION DU NOMBRE D'UNITÉS EN CIRCULATION</b>									
Nombre d'unités initialement attribuées	162 914	13 150	320 025	61 478	348 247	132 000	114 972	639 438	1 792 224
Nombre d'unités annulées en 2019	8 119	0	0	0	0	0	0	0	8 119
Nombre d'unités annulées en 2020	8 660	0	3 685	0	0	0	0	0	12 345
Nombre d'unités annulées en 2021	4 330	526	24 741	3 126	21 367	0	0	0	54 090
Nombre d'unités annulées en 2022	116 913	1 052	26 846	3 126	27 619	0	0	15 391	190 947
<b>NOMBRE D'UNITÉS DÉFINITIVEMENT ATTRIBUÉES</b>	<b>24 892</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24 892</b>
<b>NOMBRE D'UNITÉS EN CIRCULATION</b>	<b>0</b>	<b>11 572</b>	<b>264 753</b>	<b>55 226</b>	<b>299 261</b>	<b>132 000</b>	<b>114 972</b>	<b>624 047</b>	<b>1 501 831</b>
<b>C. ÉVALUATION IFRS 2</b>									
Cours de l'action à la date d'attribution	31,13*	32,21*	32,21*	30,5	30,5	30,5	14,83	14,83	
Volatilité attendue	27,50 %	Na	32,40 %	Na	33,50 %	Na	Na	Na	
Dividende annuel	0,6	0,6**	0,6**	0,30 € en FY22 et FY23 et FY24	0,30 € en FY22 et FY23 et FY24	0,30 € en FY22 et FY23 et FY24	0,35 € en FY22 et FY23 et FY24	0,35 € en FY22 et FY23 et FY24	
Taux d'intérêt sans risque	- 0,80 %	Na	- 0,80 %	Na	- 0,71 %	Na	Na	Na	
<b>JUSTE VALEUR IFRS 2 DU PLAN HORS CHARGES SOCIALES</b>	<b>1,17</b>	<b>0,34</b>	<b>4,03</b>	<b>1,44</b>	<b>3,77</b>	<b>0,33</b>	<b>1,21</b>	<b>4,83</b>	<b>17,14</b>
Dont composante Equity Settled	1,17	0,34	4,03	1,44	3,77	0,33	1,21	4,83	17,14
Dont composante Cash Settled	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

\* Montants ajustés de l'augmentation de capital avec DPS réalisée fin 2020 par Korian.

\*\* Dividendes FY21 et FY22.

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 2019

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 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 ;
- plan 2021 : aux chiffres 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, et des critères RSE.

En 2020 et 2021, deux plans sans conditions de performance ont été attribués au profit de quelques collaborateurs identifiés comme hauts-potentiels et comme ressources clés pour le Groupe ainsi qu'au profit de certaines fonctions médicales spécifiques.

Enfin, un troisième plan d'attribution gratuite d'actions a été mis en place en 2021, dit de croissance, au profit de managers travaillant pour de nouvelles activités, subordonnées à la réalisation de conditions de performance spécifiques à ces nouvelles activités (chiffre d'affaires et EBITDA).

Les actions définitivement attribuées seront librement cessibles, sauf pour les bénéficiaires mandataires sociaux de Korian SE, qui sont tenus à une obligation de conservation de 25 % de ces actions.

## PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS 2022

Deux plans ont été attribués en 2022 :

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, lié à l'atteinte de conditions de performance :
  - au chiffre d'affaires 2024,
  - au bénéfice par action 2024,
  - critères RSE.

Les actions définitivement attribuées seront librement cessibles, sauf pour les bénéficiaires mandataires sociaux de Korian SE, qui sont tenus à une obligation de conservation de 25 % de ces actions.

## NOTE 5 GOODWILL, IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

### 5.1 Goodwill

À la date d'acquisition, conformément à IFRS 3, les regroupements d'entreprises sont comptabilisés de la manière suivante :

- les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- la participation ne donnant pas le contrôle de l'entreprise acquise (intérêts ne conférant pas le contrôle) est évaluée, soit à la juste valeur (*i.e.* un *goodwill* alloué à ces derniers : méthode du *goodwill* complet), soit en retenant la quote-part de la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entité acquise (*i.e.* sans *goodwill* affecté aux minoritaires : méthode du *goodwill* partiel). Cette option est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises ;
- les coûts liés à l'acquisition sont constatés en charge de la période et sont présentés sur la ligne « résultat des cessions et acquisitions des participations consolidées » du compte de résultat consolidé ;
- les compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date d'acquisition. Après la date d'acquisition, le complément de prix est évalué à sa juste valeur à chaque arrêté des comptes. Au-delà d'une période d'un an à compter de la date d'acquisition, tout changement de cette juste valeur sera constaté en

résultat. À l'intérieur de ce délai d'un an, les changements de cette juste valeur explicitement liés à des événements postérieurs à la date d'acquisition seront également comptabilisés en résultat. Les autres changements seront comptabilisés en contrepartie de l'écart d'acquisition.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition correspond à la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, augmentée du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ;
- le solde net des montants des actifs identifiables acquis et passifs repris à la date d'acquisition et évalués à la juste valeur.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis. Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », ils font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an et plus fréquemment en cas d'apparition d'un indice de perte de valeur. Les modalités du test sont décrites dans la note 1 « Perte de valeur des immobilisations corporelles, incorporelles et *goodwill* ».

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021
<b>Goodwill brut à l'ouverture</b>	<b>3 213 838</b>	<b>2 905 604</b>
Variation de périmètre	97 739	346 100
Affectation définitive de l'écart d'acquisition	- 58 104	- 38 940
Valorisation de la promesse de rachat des minoritaires		
Cessions	- 749	
Reclassements et autres impacts	- 3 010	1 074
Actifs détenus en vue de la vente	- 12 458	
<b>Goodwill brut à la clôture</b>	<b>3 237 256</b>	<b>3 213 838</b>
Valeur des dépréciations à l'ouverture		
Dépréciations de l'exercice		
Valeur des dépréciations à la clôture		
<b>Goodwill net à l'ouverture</b>	<b>3 213 838</b>	<b>2 905 604</b>
<b>GOODWILL NET À LA CLÔTURE</b>	<b>3 237 256</b>	<b>3 213 838</b>

### Variations du poste Goodwill

Les variations du poste Goodwill sur la période close au 31 décembre 2022 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Groupe	France <sup>(1)</sup>	Allemagne	Benelux <sup>(2)</sup>	Italie
<b>Goodwill net à l'ouverture</b>	<b>3 213 838</b>	<b>1 795 340</b>	<b>721 672</b>	<b>266 102</b>	<b>430 724</b>
Variation de périmètre	93 980	33 618		2 858	57 504
Affectation définitive de l'écart d'acquisition	- 58 104	- 24 548			- 33 556
Actifs détenus en vue de la vente	- 12 458	- 12 458			
<b>GOODWILL NET À LA CLÔTURE</b>	<b>3 237 256</b>	<b>1 791 952</b>	<b>721 672</b>	<b>268 960</b>	<b>454 672</b>

(1) Inclut 167,6 M€ d'écart d'acquisition sur l'Espagne et 53,2 M€ d'écart d'acquisition sur le Royaume-Uni.

(2) Inclut 75,4 M€ d'écart d'acquisition aux Pays-Bas.

L'affectation des goodwill correspond principalement à la reconnaissance des actifs suivants : autorisations, ensembles immobiliers et contrats de location. La variation du goodwill sur l'exercice 2022 provient essentiellement :

- en France : l'impact de l'affectation finale du prix d'acquisition du Centre de Psychothérapie d'Osny (France) (acquisition de juillet 2021) ;
- au Royaume-Uni (goodwill comptabilisé dans la France) : l'impact de l'affectation provisoire des acquisitions 2022

(5 nouveaux établissements) ainsi que l'affectation finale de l'écart d'évaluation de Berkley Care Group (acquisition de mars 2021) ;

- en Italie : l'impact de l'affectation finale du prix d'acquisition de « Sage » et de « Vietti » (acquisitions de 2021) et de l'affectation provisoire du prix d'acquisition de *Italian Hospital Group*, du groupe Borghi et du groupe Maleo.

En 2022, le Groupe a testé séparément les goodwill des pays présentés ci-dessous. Les principales hypothèses dans le cadre du test de valeur des goodwill sont les suivantes :

Pays	WACC		Taux de croissance à long terme	
	2022	2021	2022	2021
France	6,25 %	5,5 %	1,8 %	1,75 %
Allemagne	6,15 %	5,5 %	2,3 %	1,75 %
Belgique	6,5 %	6,0 %	1,8 %	1,75 %
Pays-Bas	6,15 %	5,0 %	2,3 %	1,75 %
Italie	7,5 %	6,5 %	2,2 %	1,75 %
Espagne	7,3 %	6,5 %	2,3 %	1,75 %
Royaume-Uni	7,4 %	Non testé	2,4 %	Non testé

La variation des taux d'actualisation par rapport à ceux retenus en 2021 est principalement liée à la hausse du taux sans risque, des primes de risque de marché et des spreads. Le taux de croissance long terme a été mis à jour par pays pour tenir compte des contextes macroéconomiques hétérogènes et notamment de l'inflation moyenne projetée à horizon 20 ans.

Concernant les hypothèses opérationnelles, le plan d'affaires repose sur un taux de croissance annuel moyen (CAGR) du chiffre d'affaires organique supérieur à 5 % jusqu'en 2025, avec un montant d'EBITDAR stable en 2023 comparé à 2022 et en hausse à partir de 2024 en ligne avec la croissance du chiffre d'affaires

Aucune perte de valeur n'a été constatée suite à ces tests.

Au 31 décembre 2022, une variation défavorable de + 0,5 % des taux d'actualisation pays aurait engendré, à taux de croissance long terme inchangé, une dépréciation du goodwill de l'Espagne d'environ 22 M€ et de 31 M€ sur le goodwill de l'Italie.

Par ailleurs, l'impact d'une variation défavorable du taux de croissance à long terme de - 0,5 % aurait entraîné, à taux d'actualisation inchangé, une dépréciation du goodwill de l'Espagne de 19 M€ et de 21 M€ sur le goodwill de l'Italie.

Concernant la sensibilité aux hypothèses opérationnelles, une baisse de 5 % de l'EBITDAR en valeur terminale entraînerait une dépréciation du goodwill de l'Espagne d'environ 12 M€ et du goodwill de l'Italie d'environ 11 M€.

## 5.2 Immobilisations incorporelles

### ÉVALUATION DES ACTIFS INCORPORELS

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.

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 et CPOM 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, vérifiée 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 de soins longue durée, 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.

Des tests de valeur sont réalisés annuellement conformément à la méthode décrite dans le paragraphe « Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles » de la note 1.5.

Les actifs incorporels se répartissent comme suit :

En milliers d'euros	Autorisations	Autres	Total
<b>Valeur brute à l'ouverture retraitée *</b>	<b>2 040 962</b>	<b>296 969</b>	<b>2 337 931</b>
Variation de périmètre	53 215	6 410	59 625
Cessions	- 27 082	- 4 284	- 31 366
Acquisitions	0	61 694	61 694
Transferts	28 742	- 14 040	14 702
<b>Valeur brute à la clôture</b>	<b>2 095 837</b>	<b>346 749</b>	<b>2 442 586</b>
<b>Amortissements et dépréciations cumulés à l'ouverture retraités *</b>	<b>14 888</b>	<b>142 325</b>	<b>157 213</b>
Variation de périmètre	- 624	3 473	2 849
Cessions	0	- 470	- 470
Amortissements et dépréciations	1 244	24 310	25 554
Transferts	1 466	- 740	726
<b>Amortissements et dépréciations cumulés à la clôture</b>	<b>16 974</b>	<b>168 898</b>	<b>185 872</b>
<b>Valeur nette comptable à l'ouverture retraitée *</b>	<b>2 026 074</b>	<b>154 644</b>	<b>2 180 718</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE</b>	<b>2 078 863</b>	<b>177 851</b>	<b>2 256 714</b>

\* Inclut les impacts de la décision définitive de l'IFRIC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS, comme décrit dans la note 1.3.

Les transferts sont principalement liés à la reclassification en « actifs destinés à la vente » (cf. note 2).

Les autorisations se répartissent comme suit par secteur opérationnel :

En milliers d'euros	France (1)	Benelux (2)	Italie	Total
Valeur brute à l'ouverture	1 468 851	228 100	344 011	2 040 962
Dépréciations	14 888			14 888
<b>Valeur nette comptable à l'ouverture</b>	<b>1 453 963</b>	<b>228 100</b>	<b>344 011</b>	<b>2 026 074</b>
Valeur brute à la clôture	1 470 760	228 297	396 780	2 095 837
Dépréciations	16 777	197		16 974
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE</b>	<b>1 453 983</b>	<b>228 100</b>	<b>396 780</b>	<b>2 078 863</b>

(1) Inclut 41 M€ sur l'Espagne (seul montant amorti sur la période).

(2) Inclut 9 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 2022, les tests sur les UGT n'ont pas entraîné de dépréciation.

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<sup>er</sup> 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
<b>Valeur brute à l'ouverture</b>	<b>379 413</b>	<b>2 595 888</b>	<b>1 389 481</b>	<b>368 857</b>	<b>4 733 639</b>
Variation de périmètre	28 102	99 679	20 319	224	148 324
Cessions	- 17 464	- 100 674	- 53 774	- 23 453	- 195 365
Acquisitions	377	133 385	101 758	346 688	582 208
Transferts	15 374	221 121	122 067	- 290 661	67 901
Autres	- 3 520	- 9 417	- 1 241	0	- 14 178
<b>Valeur brute à la clôture</b>	<b>402 282</b>	<b>2 939 982</b>	<b>1 578 610</b>	<b>401 655</b>	<b>5 322 529</b>
<b>Amortissements cumulés à l'ouverture</b>	<b>789</b>	<b>762 634</b>	<b>890 153</b>	<b>1 903</b>	<b>1 655 479</b>
Variation de périmètre	0	- 9 302	11 416	0	2 114
Dotations	474	91 989	97 843	0	190 306
Cessions	- 474	- 71 828	- 34 304	- 764	- 107 370
Autres	0	26 828	2 634	0	29 462
<b>Amortissements cumulés à la clôture</b>	<b>789</b>	<b>800 321</b>	<b>967 742</b>	<b>1 139</b>	<b>1 769 991</b>
<b>Valeur nette comptable à l'ouverture</b>	<b>378 624</b>	<b>1 833 254</b>	<b>499 328</b>	<b>366 954</b>	<b>3 078 162</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE</b>	<b>401 493</b>	<b>2 139 661</b>	<b>610 868</b>	<b>400 516</b>	<b>3 552 538</b>

#### 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 2022 s'élève à 4 396 k€. En 2021, le montant s'élevait à 2 534 k€.

## 5.4 Variation des flux de trésorerie liés aux acquisitions d'immobilisations

Les flux de trésorerie liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se détaillent comme suit :

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021 *
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	- 59 368	- 48 959
Variation Dettes s./acquisitions immos incorporelles	- 6 176	- 1 257
Acquisitions d'immobilisations corporelles	- 565 299	- 476 723
Variation Dettes s./acquisitions immos corporelles et Autres	8 642	- 1 972
<b>INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS</b>	<b>- 622 201</b>	<b>- 528 911</b>

\* Inclut les impacts du retraitement des activités abandonnées selon IFRS 5, comme décrit dans la note 1.3.

## 5.5 Engagement locatif

Le montant du droit d'usage qui est comptabilisé comprend la valeur de la dette locative associée, augmentée le cas échéant :

- des loyers versés avant la date de mise à disposition de l'actif ;
- des coûts directs initiaux engagés pour obtenir le contrat de location, et diminuée des avantages incitatifs reçus.

Les droits d'usage sont amortis linéairement sur la durée.

La dette locative, quant à elle, comprend la valeur actualisée :

- des loyers futurs à payer (il s'agit des loyers fixes ou fixes en substance, ainsi que ceux dont la variabilité dépend d'un indice ou d'un taux) ;
- des avantages incitatifs à recevoir ;
- des montants que Korian s'attend à payer au titre de garanties de valeur résiduelle ;
- du prix d'exercice des options d'achat de l'actif que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer ;
- ainsi que des pénalités exigées en cas de résiliation.

La dette IFRS 16 a été déterminée en retenant une durée de location sur les contrats de location de biens immobiliers qui correspond à la période non résiliable complétée le cas échéant des options de renouvellement dont l'utilisation par le Groupe est raisonnablement certaine. Le Groupe constate une durée moyenne des baux de 12 ans.

Les taux d'actualisation appliqués sont revus à chaque clôture annuelle ou plus souvent si nécessaire et ce pour chaque pays. Ces taux sont en fonction du taux d'endettement marginal moyen et d'une maturité moyenne par pays et corporate, sur la base des caractéristiques des financements récents locaux et corporate. Le taux moyen du Groupe à partir du mois de juin 2022 est de 1,83 %.

L'ensemble des contrats de locations représente en très grande majorité des biens immobiliers à 98,8 %. Les autres éléments représentent des véhicules, du matériel énergétique, des vêtements de travail et du matériel médical de faible valeur.

Le Groupe applique une méthode unique de comptabilisation pour tous ses contrats de location, à l'exception des contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou portant sur des actifs de faible valeur.

Les loyers des contrats exemptés ainsi que les paiements variables demeurent comptabilisés directement en charges opérationnelles.

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021 *
Contrats de location à court terme	- 15 904	- 12 715
Contrats de location de faible valeur	- 19 923	- 18 108
Autres charges locatives (frais et taxes)	- 33 207	- 33 156
<b>TOTAL</b>	<b>- 69 034</b>	<b>- 63 979</b>

\* Inclut les impacts du retraitement des activités abandonnées selon IFRS 5, comme décrit dans la note 1.3.

### ► ANALYSE DE LA VARIATION DES DROITS D'UTILISATION PAR CATÉGORIE DE BIENS SOUS-JACENTS

En milliers d'euros	
<b>Droits d'utilisation au 31.12.2021</b>	<b>3 469 383</b>
Entrée d'actifs, net des renégociations	586 308
Dotation aux amortissements	- 415 055
Résiliations	- 8 405
Variation de périmètre	- 49 734
Autres variations	- 130 600
<b>DROITS D'UTILISATION AU 31.12.2022</b>	<b>3 451 897</b>
■ dont droits d'utilisation de biens immobiliers	3 411 111
■ dont droits d'utilisation de biens mobiliers	40 786



► ANALYSE DE LA VARIATION DES OBLIGATIONS LOCATIVES

En milliers d'euros

<b>Obligations locatives au 31.12.2021</b>	<b>3 785 277</b>
Actualisation de la dette et nouveaux contrats	587 187
Remboursement de la dette	- 392 791
Changement de la durée/montant du bail	- 17 669
Variation de périmètre	- 58 206
Autres variations	- 141 594
<b>OBLIGATIONS LOCATIVES AU 31.12.2022</b>	<b>3 762 204</b>

► ANALYSE DE LA VARIATION DE TRÉSORERIE LIÉE AUX CONTRATS DE LOCATION

En milliers d'euros

	31.12.2022	31.12.2021 *
Remboursement des dettes locatives	- 392 791	- 387 202
Intérêts sur dettes de location	- 108 684	- 109 572
<b>LOYERS RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION</b>	<b>- 501 475</b>	<b>- 496 774</b>

\* Inclut les impacts du retraitement des activités abandonnées selon IFRS 5, comme décrit dans la note 1.3.

► ANALYSE DES ÉCHÉANCES DES OBLIGATIONS LOCATIVES AU 31 DÉCEMBRE 2022

En milliers d'euros

	Total	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
<b>OBLIGATIONS LOCATIVES</b>	<b>3 762 204</b>	<b>390 793</b>	<b>1 293 072</b>	<b>2 078 339</b>

## NOTE 6 CAPITAUX PROPRES

Il n'existe pas de droits, privilèges, restrictions attachés aux actions composant le capital. Il n'existe pas non plus d'actions réservées pour une émission dans le cadre d'options ou de contrats de vente d'actions.

Au 31 décembre 2022, le capital social est fixé à la somme de 532 526 030 €. Il est divisé en 106 505 206 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 5 € chacune.

À la suite de l'approbation de l'affectation du résultat par les actionnaires lors de l'Assemblée générale 2022, le Groupe a procédé à la distribution d'un dividende de 0,35 € par action, assortie d'une option pour le paiement en actions nouvelles (sur la base d'un prix d'émission par action de 16,18 €). Cette option s'est traduite par l'émission, le 21 juillet 2022, de 625 608 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 26 M€.

### Emprunts obligataires hybrides

Le 1<sup>er</sup> septembre 2021, le Groupe a émis de nouvelles ODIRNANE (Obligations à Durée Indéterminée à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes) de rang non subordonné avec suppression du droit préférentiel de souscription pour un montant nominal de 332,5 M€. Ces obligations ont été émises avec les caractéristiques suivantes :

- une valeur nominale unitaire de 44,28 € faisant ressortir une prime de conversion de 30,0 % par rapport au cours de référence de l'action ;

- des intérêts jusqu'au 8 septembre 2026, à taux fixe avec un taux nominal annuel de 1,875 % payable semestriellement et pour la première fois le 8 mars 2022 ;
- et à partir du 8 septembre 2026, des intérêts à un taux annuel égal au taux Euribor six mois majoré de 900 points de base, payable semestriellement à terme échu à chaque date de paiement d'intérêts, et pour la première fois, le cas échéant, le 8 mars 2027, sous réserve d'une suspension de paiement des intérêts.

À la date du présent document, le ratio de conversion applicable est de 1,024 action Korian pour 1 ODIRNANE.

Ces instruments financiers hybrides ont été comptabilisés en instruments de capitaux propres pour un montant net des intérêts et frais d'émission de 329,4 M€ au 31 décembre 2022 (326,5 M€ au 31 décembre 2021) 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.

6

## OCEANE

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 (OCEANE) 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.

Suite à l'annulation de 640 000 OCEANE au cours du premier semestre 2022, le nominal est porté à 360 M€.

À la date du présent document, le ratio de conversion applicable est de 1,129 action Korian pour 1 OCEANE.

Conformément à IAS 32, l'annulation de ces OCEANE a ramené la juste valeur de l'option d'achat vendue au porteur à 30 M€.

## 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 ».

	31.12.2022	31.12.2021 retraité*
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	22 060	91 115
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (en milliers d'euros)	35 741	99 883
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	104 821	105 294
<b>RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)</b>	<b>0,21</b>	<b>0,87</b>
<b>RÉSULTAT PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (en euros)</b>	<b>0,34</b>	<b>0,95</b>
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	22 060	91 115
Effet de la rémunération des éléments de capitaux propres	- 6 215	- 5 127
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	104 821	105 294
Nombre moyen d'actions liées aux ajustements des stock-options et actions gratuites	1 152	836
Nombre moyen d'actions liées aux ajustements des emprunts hybrides et OCEANE	14 483	16 061
Nombre moyen d'actions retenues pour la détermination du résultat dilué par action	120 457	122 191
<b>RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION (en euros)</b>	<b>0,13</b>	<b>0,70</b>
<b>RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (en euros)</b>	<b>0,25</b>	<b>0,78</b>

\* Inclut les impacts de la décision définitive de l'IFRIC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS et les impacts du retraitement des activités abandonnées selon IFRS 5, comme décrit dans la note 1.3.

## 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.

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021 *
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>- 86 393</b>	<b>- 80 604</b>
Coût des couvertures	- 8 742	- 7 165
Produits de trésorerie & équivalents de trésorerie	- 12	0
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>- 95 147</b>	<b>- 87 770</b>
Commissions et frais bancaires	- 7 048	- 7 382
Charges financières sur obligations locatives	- 109 495	- 109 703
Autres produits & charges financières	- 2 903	- 3 625
<b>Autres éléments du résultat financier</b>	<b>- 119 446</b>	<b>- 120 710</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>- 214 593</b>	<b>- 208 480</b>

\* Inclut les impacts du retraitement des activités abandonnées selon IFRS 5, comme décrit dans la note 1.3.

### Analyse de la sensibilité des charges financières

Compte tenu des couvertures mises en place, la sensibilité des charges financières sur un an à une variation des taux de marché est la suivante à la clôture :

- l'effet d'une hausse de la courbe des taux de 0,5 % (50 points de base) augmenterait la charge financière du Groupe d'un montant inférieur à 0,2 M€ ;
- l'incidence d'une baisse de 0,5 % (50 points de base) diminuerait la charge financière du Groupe d'un montant inférieur à 0,2 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	31.12.2022	31.12.2021
Emprunts auprès d'établissements de crédit et des marchés financiers	2 571 598	2 659 350
Dette immobilière vis-à-vis de contreparties financières (hors IFRS 16)	1 914 046	1 736 344
Autres dettes financières diverses	21 957	29 598
Concours bancaires courants	740	16 998
<b>Emprunts et dettes financières (A)</b>	<b>4 508 341</b>	<b>4 442 290</b>
Valeurs mobilières de placement	11 918	142 337
Disponibilités	721 792	1 072 227
<b>Trésorerie (B)</b>	<b>733 710</b>	<b>1 214 564</b>
<b>ENDETTEMENT NET (A) - (B)</b>	<b>3 774 631</b>	<b>3 227 726</b>

### Évolution de l'endettement du Groupe au 31 décembre 2022

La dette brute du Groupe se décompose comme suit au 31 décembre 2022 :

- 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 2 094 M€ ;
- concours bancaires courants pour un montant de 0,7 M€ ;

- dettes immobilières pour 1 914 M€ constituées principalement de crédits-bails et prêts bancaires, dont 194 M€ de NEU CP et de NEU MTN utilisés en financement relais immobilier.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'une trésorerie nette de 734 M€ à la fin de l'exercice hors concours bancaires courants.

Au 31 décembre 2022, les dettes assorties de sûretés réelles de type nantissement, hypothèque, crédit-bail, représentent 21,7 % de la dette brute.

## Variation des emprunts (1)

En milliers d'euros	31.12.2021	Nouveaux emprunts	Rembt emprunts	Variation de périmètre	Autres	31.12.2022	Courant	Non courant
Emprunts	4 395 694	908 659	- 828 451	7 606	2 691	4 486 199	927 033	3 559 166
Participation des salariés	75					75		75
Autres emprunts et dettes assimilés	29 523	- 61 195	69 593	1 380	- 17 974	21 327	20 498	829
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>4 425 292</b>	<b>847 464</b>	<b>- 758 858</b>	<b>8 986</b>	<b>- 15 283</b>	<b>4 507 601</b>	<b>947 531</b>	<b>3 560 070</b>

En milliers d'euros	Nouveaux emprunts 2022	Flux cash	Flux non cash	Rembt emprunts 2022	Flux cash	Flux non cash
Emprunts	908 659	899 619	9 040	- 828 451	- 828 451	
Autres emprunts et dettes assimilés	- 61 195	- 88 564	27 369	69 593	102 671	- 33 078
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>847 464</b>	<b>811 055</b>	<b>36 409</b>	<b>- 758 858</b>	<b>- 725 780</b>	<b>- 33 078</b>

## Analyse de la dette financière par nature de taux

Au 31 décembre 2022, la part de l'endettement du Groupe à taux variable s'élève à 40 % des dettes financières brutes.

En milliers d'euros		31.12.2022	31.12.2021
Taux fixe	60 %	2 722 737	2 630 731
Taux variable	40 %	1 785 604	1 811 558
<b>TOTAL</b>		<b>4 508 341</b>	<b>4 442 290</b>

## Analyse de la dette financière par échéance

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021
Moins d'un an	948 271	680 808
<b>Dettes financières court terme</b>	<b>948 271</b>	<b>680 808</b>
1 à 5 ans	1 850 241	1 942 034
Au-delà de 5 ans	1 709 829	1 819 448
<b>Dettes financières long terme</b>	<b>3 560 070</b>	<b>3 761 482</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 508 341</b>	<b>4 442 290</b>

## 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 a déployé depuis plusieurs années 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 (aujourd'hui à 60 %) lui ayant permis de figer des taux historiquement bas. Après prise en compte des couvertures, la dette brute est à 84 % 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 134,6 M€ au 31 décembre 2022.

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 hausse de la valeur de marché de 23,6 M€ ;
- l'effet d'une baisse de 0,5 % (50 points de base) amènerait à une baisse de la valeur de marché de 24,2 M€.

(1) Hors concours bancaires courants pour 740 k€.

Le tableau ci-après présente les éléments de produits, charges, profits et pertes comptabilisés dans le compte de résultat et dans les capitaux propres au 31 décembre 2022 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	150 301	1 740		
Instruments financiers non éligibles à la comptabilité de couverture			719	
<b>TOTAL</b>	<b>150 301</b>	<b>1 740</b>	<b>719</b>	<b>- 4 794</b>

Actif	31.12.2021	Entrée de périmètre	Sortie de périmètre	Variation	31.12.2022
Swap de taux	3 282			86 912	90 194
Options de couverture					
Options	4 478			44 031	48 509
<b>Total des instruments financiers de couverture Actif</b>	<b>7 760</b>			<b>130 943</b>	<b>138 703</b>
Swap de taux				99	99
Options					
<b>Total des instruments financiers non éligibles Actif</b>				<b>99</b>	<b>99</b>
<b>Total de l'impact du risque de défaut de la contrepartie – Credit Value Adjustment</b>	<b>- 417</b>			<b>- 3 668</b>	<b>- 4 085</b>
<b>TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS – ACTIF</b>	<b>7 343</b>			<b>127 374</b>	<b>134 717</b>

Passif	31.12.2021	Entrée de périmètre	Sortie de périmètre	Variation	31.12.2022
Swap de taux	21 630	4	- 19	- 21 536	79
Options de couverture	1 037			- 1 037	
Options	- 1 476			1 476	
<b>Total des instruments financiers de couverture Passif</b>	<b>21 191</b>	<b>4</b>	<b>- 19</b>	<b>- 21 097</b>	<b>79</b>
Swap de taux	629			- 621	8
Options					
<b>Total des instruments financiers non éligibles Passif</b>	<b>629</b>			<b>- 621</b>	<b>8</b>
<b>Total de l'impact du risque de défaut de la contrepartie – Debit Value Adjustment</b>	<b>- 1 127</b>			<b>1 126</b>	<b>- 1</b>
<b>TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS – PASSIF</b>	<b>20 693</b>	<b>4</b>	<b>- 19</b>	<b>- 20 592</b>	<b>86</b>
<b>TOTAL NET</b>	<b>- 13 350</b>	<b>- 4</b>	<b>19</b>	<b>147 966</b>	<b>134 631</b>

## Risque de change

Le Groupe peut être exposé au risque de variation des cours des devises au titre des flux financiers échangés dans le cadre de l'activité de financement intra-groupes (principalement chez la société mère) ou par des investissements futurs en devises.

Ces flux sont le cas échéant pour l'essentiel couverts, à l'exception des flux financiers faisant partie intégrante de l'investissement net dans les filiales.

Le Groupe utilise des instruments de couverture vanille (swaps de change, vente/achat à terme, options) pour couvrir son risque de change, et applique la comptabilité de couverture (*Net Investment Hedge* ou *Fair Value Hedge*) quand les critères de couverture IFRS 9 sont remplis.

Au 31 décembre 2022 le Groupe ne dispose pas d'instrument de couverture de change en portefeuille.

## Risque de liquidité

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.

## Covenants bancaires au 31 décembre 2022

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.

	Ratio Korian	Ratio maximum autorisé au 31 décembre
Ratio de levier selon les termes des contrats *	3,7x	< 4,5x

\* Ratio calculé à méthode comptable constante suite à première application de l'interprétation IFRIC relative à la comptabilisation des coûts de configuration ou de personnalisation dans le cadre d'un contrat de type SaaS (IAS 38 Immobilisations Incorporables).

### Covenants obligatoires au 31 décembre 2022

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 depuis 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*	3,8x	< 4,5x
Ratio de levier selon les termes des contrats des émissions réalisées depuis 2021 *	3,7x	< 4,5x
Ratio de dette sécurisée	2,3x	> 1,5x

\* Ratio calculé à méthode comptable constante suite à première application de l'interprétation IFRIC relative à la comptabilisation des coûts de configuration ou de personnalisation dans le cadre d'un contrat de type SaaS (IAS 38 Immobilisations Incorporables).

### Risque de contrepartie

Concernant ses activités financières (en particulier la gestion de la trésorerie et des 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 comprennent les liquidités immédiatement disponibles (la trésorerie en banque, la caisse) et les placements mobilisables ou cessibles à court terme, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et supportant un risque négligeable de changement de valeur (les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois, ainsi que les SICAV monétaires Euro classées dans la catégorie AMF « monétaire court terme »).

La valeur comptable des actifs financiers est représentative de leur juste valeur.

## 8.4 Disponibilités et équivalents de trésorerie

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021
Valeurs mobilières de placement	11 918	142 337
Trésorerie	721 792	1 072 227
<b>TOTAL</b>	<b>733 710</b>	<b>1 214 564</b>

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.

La valeur comptable des passifs financiers (à l'exception des dérivés) est représentative de leur juste valeur.

En milliers d'euros	31.12.2022	Passifs financiers à la juste valeur par le résultat				Impact du risque de défaut de la contrepartie – Debit Value Adjustment	Dérivés de couverture de flux de trésorerie	Passifs financiers à la juste valeur par les autres éléments du résultat global		
		Passifs financiers au coût amorti	Dérivés de couverture de juste valeur	Dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	Évaluation à la juste valeur			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Passifs non courants</b>										
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 101 247	2 101 247							2 101 247	
Financement de la dette immobilière	1 457 919	1 457 919							1 457 919	
Participation des salariés	75	75							75	
Autres dettes financières diverses	1 023	1 023							1 023	
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>3 560 264</b>	<b>3 560 264</b>							<b>3 560 264</b>	
<b>Engagement de rachat des minoritaires</b>	<b>19 728</b>	<b>19 728</b>							<b>19 728</b>	
<b>Autres dettes non courantes</b>	<b>54 213</b>	<b>54 213</b>							<b>54 213</b>	

En milliers d'euros	31.12.2022	Passifs financiers à la juste valeur par le résultat				Passifs financiers à la juste valeur par les autres éléments du résultat global	Évaluation à la juste valeur		
		Passifs financiers au coût amorti	Dérivés de couverture de juste valeur	Dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	Impact du risque de défaut de la contrepartie – Debit Value Adjustment	Dérivés de couverture de flux de trésorerie	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
							Marchés actifs	Informations observables	Informations non observables
<b>Passifs courants</b>									
Emprunts auprès des établissements de crédit	470 351	470 351						470 351	
Financement de la dette immobilière	456 127	456 127							
Concours bancaires courants	740	740						740	
Autres dettes financières diverses	20 859	20 859						20 859	
<b>Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires</b>	<b>948 077</b>	<b>948 077</b>						<b>491 950</b>	
Instruments dérivés passif	86			8	- 1	79		86	
<b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>	<b>570 717</b>	<b>570 717</b>						<b>570 717</b>	
Dépôt des résidents	62 287	62 287						62 287	
Autres dettes	803 596	803 596						803 596	
<b>Autres dettes et comptes de régularisation</b>	<b>865 883</b>	<b>865 883</b>						<b>865 883</b>	



La valeur comptable des Actifs financiers (à l'exception des dérivés) est représentative de leur juste valeur.

En milliers d'euros	31.12.2022	Actifs financiers à la juste valeur par le résultat					Actifs financiers à la juste valeur par les autres éléments du résultat global	Évaluation à la juste valeur		
		Actifs financiers au coût amorti	Trésorerie et équivalents de trésorerie	Titres non consolidés	Dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	Impact du risque de défaut de la contrepartie – Credit Value Adjustment		Dérivés de couverture de flux de trésorerie	Niveau 1 Marchés actifs	Niveau 2 Informations observables
<b>Actifs non courants</b>										
Titres non consolidés	2 699			2 699						2 699
Dépôts de garantie	46 205	46 205								46 205
Autres titres immobilisés	2 069	2 069								2 069
<b>Immobilisations financières</b>	<b>50 973</b>	<b>48 274</b>		<b>2 699</b>						<b>50 973</b>
<b>Actifs courants</b>										
<b>Clients et comptes rattachés</b>	<b>440 368</b>	<b>440 368</b>								<b>440 368</b>
Autres créances	420 031	420 031								420 031
Dépôts et cautionnements	2 857	2 857								2 857
<b>Autres créances et actifs financiers courants</b>	<b>422 888</b>	<b>422 888</b>								<b>422 888</b>
<b>Instruments dérivés actif</b>	<b>134 717</b>				<b>99</b>	<b>- 4 085</b>	<b>138 703</b>		<b>134 717</b>	
Valeurs mobilières de placement	11 918		11 918					11 918		
Trésorerie	721 792		721 792						721 792	
<b>Disponibilités et équivalents de trésorerie</b>	<b>733 710</b>		<b>733 710</b>					<b>11 918</b>	<b>721 792</b>	



## 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
<b>Solde à l'ouverture</b>	<b>5 748</b>	<b>11 519</b>	<b>32 757</b>	<b>50 024</b>
Dotations	982	6 128	8 317	15 427
Utilisations	- 1 015	- 3 894	- 14 063	- 18 972
Reprises		- 2 485	- 3 023	- 5 508
Variation de périmètre		102	2 354	2 456
Reclassements	134	220	2 747	3 101
<b>SOLDE À LA CLÔTURE</b>	<b>5 849</b>	<b>11 590</b>	<b>29 089</b>	<b>46 528</b>

### Provisions courantes

En milliers d'euros	Fiscal	Social	Autres	Total
<b>Solde à l'ouverture</b>	<b>3 681</b>	<b>2 752</b>	<b>9 132</b>	<b>15 565</b>
Dotations	600	1 618	5 758	7 976
Utilisations	- 857	- 273	- 3 599	- 4 729
Reprises			- 3 322	- 3 322
Variation de périmètre		- 1	1 329	1 328
Reclassements		1	- 1 033	- 1 032
<b>SOLDE À LA CLÔTURE</b>	<b>3 424</b>	<b>4 097</b>	<b>8 265</b>	<b>15 786</b>

#### 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 2022.

#### 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 2022.

#### 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 2022.

## NOTE 10 IMPÔTS

### 10.1 Ventilation de la charge d'impôt

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021 retraité *
Impôts courants	- 72 273	- 75 711
Impôts différés	60 111	64 292
<b>IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT</b>	<b>- 12 162</b>	<b>- 11 419</b>

\* Inclut les impacts de la décision définitive de l'IFRIC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS et les impacts du retraitement des activités abandonnées selon IFRS 5, comme décrit dans la note 1.3.

### 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.

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021 *
Résultat net (part du Groupe)	22 060	91 115
Intérêts minoritaires	9 278	21 772
Résultat des sociétés mises en équivalence	754	238
Résultat net des activités Abandonnées	13 681	8 768
Charge d'impôt	- 12 162	- 11 419
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>57 935</b>	<b>133 312</b>
Taux d'impôt théorique	25,82 %	28,41 %
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>- 14 961</b>	<b>- 37 874</b>
Différences permanentes	10 752	9 030
Incidence frais financiers non déductibles	- 1 383	1 166
Déficits fiscaux de l'exercice non activés	- 9 460	- 6 945
Utilisation de déficits fiscaux non activés	870	1 823
Ajustement des impôts différés constatés antérieurement	12 928	26 879
Ajustement des impôts des périodes antérieures	493	1 872
Impôts à taux réduit	- 1 400	1 795
Impact de la CVAE net d'impôt en France	- 10 013	- 9 725
Impact des crédits d'impôt	450	
Impact de l'IRAP en Italie	- 2 507	- 1 760
Impact des résultats exemptés d'impôt		549
Différence taux mère/fille	1 879	1 771
Impact des sociétés mise en équivalence	190	
<b>CHARGE RÉELLE D'IMPÔT</b>	<b>- 12 162</b>	<b>- 11 419</b>
Taux effectif d'impôt	20,99 %	8,57 %

\* Inclut les impacts de la décision définitive de l'IFRIC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS et les impacts du retraitement des activités abandonnées selon IFRS 5, comme décrit dans la note 1.3.

La variation du taux d'impôt entre 2021 (8,57 %) et 2022 (21 %) s'explique par l'impôt différé actif, exceptionnellement comptabilisé en 2021 sur l'Italie suite à la réévaluation des actifs de ce pays.

L'impôt 2022 n'intégrant aucun élément exceptionnel de cet ordre, le taux effectif se rapproche mécaniquement du taux d'impôt théorique.



### 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 2022, 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 % ;
- en Italie : au taux de 27,90 % depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, un taux de base (IRES) de 24 %, auquel s'ajoute une

contribution complémentaire comprise entre 3,9 % et 4,82 % selon les régions ;

- en Belgique : au taux de 25,00 % ;
- en Allemagne au taux de 15,83 % ou 30,44 % selon les sociétés.

#### 10.3.1 Nature des impôts différés

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021 retraité*
Immobilisations incorporelles	485 182	505 601
Immobilisations corporelles	118 700	124 014
Différences temporaires CVAE	839	5 455
Instruments financiers	31 497	- 3 556
Reports fiscaux	- 51 687	- 24 404
Provisions pour engagements de retraites	- 14 003	- 16 496
Autres provisions	- 1 611	3 514
Autres différences temporaires	- 19 769	- 29 032
Autres actifs/passifs	- 42 252	- 79 262
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	9 850	
<b>NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS (PASSIF)</b>	<b>516 746</b>	<b>485 835</b>

\* Inclut les impacts de la décision définitive de l'IFRIC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS, comme décrit dans la note 1.3

#### 10.3.2 Variation nette des impôts différés

En milliers d'euros	31.12.2022	31.12.2021 retraité*
<b>Solde à l'ouverture</b>	<b>485 835</b>	<b>526 027</b>
Charge (produit)	- 60 111	- 65 313
Variation de périmètre	38 073	22 710
Imputation en capitaux propres	43 319	7 977
Autres variations	9 630	- 5 566
<b>SOLDE À LA CLÔTURE</b>	<b>516 746</b>	<b>485 835</b>

\* Inclut les impacts de la décision définitive de l'IFRIC relative aux coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé dans le cadre d'un contrat de type SaaS, comme décrit dans la note 1.3.

Le Groupe constate des actifs d'impôts différés sur déficits reportables pour un montant de 51,7 M€ au 31 décembre 2022 contre 24,4 M€ au 31 décembre 2021. Il s'agit principalement de la France, l'Allemagne, la Belgique, le Royaume-Uni et les Pays-Bas pour lesquels les reports déficitaires peuvent avoir des dates d'expiration indéfinies. Cependant, l'analyse de chaque situation peut conduire le Groupe à ne pas les reconnaître.

Au 31 décembre 2022, les actifs d'impôts différés sur déficits reportables, dont la récupération n'est pas jugée probable, s'élèvent à 30,6 M€ (21,1 M€ au 31 décembre 2021). Ces actifs d'impôts différés non reconnus au 31 décembre 2022 concernent principalement les pays suivants :

- la France pour 12,7 M€ générés par les déficits nés avant l'intégration fiscale et dont l'utilisation présente des contraintes fortes ;
- l'Allemagne pour 9,1 M€ générés par les déficits des entités hors intégration fiscale, non activés compte tenu de leur faible probabilité de récupération ;
- l'Italie pour 3,6 M€ générés par les déficits des entités hors intégration fiscale ; et
- la Belgique pour 4,3 M€ générés par les déficits des associations sans but lucratif (ASBL) dont l'utilisation n'est pas autorisée.

## NOTE 11 ENGAGEMENTS ET PASSIFS ÉVENTUELS

À la date de publication du présent document, il n'existe pas, à la connaissance de la Société et de ses conseils, de litige non provisionné et susceptible d'affecter d'une façon significative l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe.

## NOTE 12 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 1<sup>er</sup> janvier 2023, Korian a annoncé la finalisation de l'acquisition en Espagne de l'opérateur spécialisé dans la santé mentale Grupo 5 après avoir obtenu les autorisations nécessaires en matière réglementaire et en droit de la concurrence. Cette acquisition s'inscrit dans le cadre de la stratégie de développement des activités Santé du Groupe, et marque une nouvelle étape dans la construction d'une plateforme de Santé Mentale de premier plan en Europe.

Le 9 février 2023, Korian a annoncé un accord de financement avec la Banque européenne d'investissement pour un montant de 150 M€, dans le cadre de l'adaptation et de l'expansion en Allemagne du concept de colocation pour personnes âgées du Groupe. Korian opère déjà 242 maisons de colocation dans les territoires français à travers la marque Age & Vie, que la BEI a cofinancé pour 135 M€ en 2020 et 2021. Korian souhaite maintenant étendre ce concept au marché allemand, en développant une offre accessible et adaptée au système social du pays.

## 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	31.12.2022	31.12.2021
	Montants versés	Montants versés
<b>Directrice générale depuis le 26 janvier 2016</b>		
Rémunération fixe annuelle	450 000	450 000
Rémunération variable annuelle	540 000	278 480
Avantages en nature	15 522	17 310
<b>TOTAL</b>	<b>1 005 522</b>	<b>745 790</b>
<b>Président du Conseil depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2020</b>		
Rémunération fixe annuelle	345 000	345 000
<b>TOTAL</b>	<b>345 000</b>	<b>345 000</b>



## 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 2022 pour toutes les sociétés du Groupe.

En milliers d'euros	Mazars 2022	EY 2022	Mazars 2021	EY 2021
<b>Commissariat aux comptes</b>				
Émetteur	314	329	276	276
Filiales intégrées globalement	1 770	1 688	1 748	1 441
<b>Sous-total</b>	<b>2 084</b>	<b>2 017</b>	<b>2 024</b>	<b>1 717</b>
Autres services	364	148	248	178
<b>Sous-total</b>	<b>364</b>	<b>148</b>	<b>248</b>	<b>178</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 448</b>	<b>2 165</b>	<b>2 272</b>	<b>1 895</b>

Les autres services sont principalement liés à des missions de *due diligence* liées aux acquisitions et opérations sur le capital de la période ainsi qu'à des attestations de dépenses.

## 13.3 Liste des entités consolidées du Groupe

### Filiales

Les filiales sont des entreprises contrôlées directement ou indirectement par Le Groupe. Une filiale est contrôlée lorsque le Groupe :

- détient le pouvoir de diriger, directement ou indirectement, sa politique opérationnelle et financière ;
- obtient des rendements variables provenant des activités de celle-ci ;
- a la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influencer sur le montant des rendements qu'elle obtient.

En général, les entreprises contrôlées sont celles dans lesquelles 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 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 2022.

La société mère du Groupe est la société Korian SE.

Les pourcentages indiqués ci-dessous sont les pourcentages d'intérêts :

- IG : intégration globale ;
- MEE : mise en équivalence.

### Entité juridique

#### BELGIQUE

Cleaning At Home	100	IG
Cleaning For You	100	IG
Cordia Holding	100	IG
Cura Family Services	100	IG
De Nootelaer	100	IG
Fdl Berckenbosch	100	IG
Finecare Thuisverplegingsteam Bv	100	IG
Gérisart	100	IG
Golden Morgen	100	IG
Heydeveld WZC-HVB	100	IG
Home Eksterveld	100	IG
Home Ingendael	100	IG
Home Résidence Du Plateau	100	IG
Houba Pharmacy	100	IG
Huyse Elckerlyc	100	IG

**Entité juridique**

Johan Vrijdaghs	100	IG
Korian HQ	100	IG
Le Domaine Des Amaryllis	100	IG
Les Sittelles	100	IG
Maasmeander	100	IG
Maison De Repos Du XX Août	100	IG
Manoir De La Quiétude	100	IG
Mrs Le Richemont	100	IG
Psychogeriatrisch Centrum	100	IG
Nouvelle Résidence Le Saule	100	IG
Otv Home Care	100	IG
Otv Onafhankelijke Thuiszorg Vlaanderen	100	IG
Otv Residentie Seniorplaza	100	IG
Otv Seniorplaza Concept	100	IG
Otv Seniorplaza Invest	100	IG
Plaza Catering	100	IG
Résidence 3	100	IG
Résidence Au Bon Vieux Temps	100	IG
Résidence Aux Deux Parcs	100	IG
Résidence Béthanie	100	IG
Résidence Claire De Vie	100	IG
Résidence Du Parc	100	IG
Résidence La Passerinette	100	IG
Résidence L'Air Du Temps	100	IG
Résidence Le Progrès	100	IG
Résidence Les Buissons	100	IG
Résidence Les Charmilles	100	IG
Résidence Les Cheveux D'argent	100	IG
Résidence Les Récollets	100	IG
Résidence Mélopée	100	IG
Résidence Reine Astrid	100	IG
Résidence Ry Du Chevreuil	100	IG
Résidence Seigneurie Du Val	100	IG
Residentie Boneput	100	IG
Residentie De Laek	100	IG
Residentie 'De Oude Melkerij' Bv	100	IG
Residentie Edelweis	100	IG
Residentie Karen	100	IG
Residentie Kasteelhof	100	IG
Residentie Milsenhof	100	IG
Residentie Paloke	100	IG
Residentie Prinsenpark	100	IG
Residentie Sporenpark	100	IG
Residentie Vaerenhof	100	IG
Rustoord De Vlaamse Ardennen	100	IG
Rvt Dellebron	100	IG
Senior Housing	51	IG
Seniorenresidentie Aurora	100	IG
Seniorie De Maretak	100	IG
Séniservices	100	IG
SI Finance	100	IG

**Entité juridique**

SI Immo	100	IG
SI Invest	100	IG
Ten Prins	100	IG
Thuisverpleging Ronald Dielkens	100	IG
Valdami	100	IG
Welfare Estates Nv	52,2	IG
Wielant – Futuro	100	IG
Woon & Zorg Exploitatie Ichtegem	100	IG
Woon & Zorg Exploitatie Lummen	100	IG
Woonzorgcampus Sint-Lenaartshof	100	IG

**ALLEMAGNE**

Afaria Grundstücksverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Objekt Lollar KG, Mainz	94	IG
Alpheide-Seniorenzentrum GmbH, Munich	100	IG
Alten- Pflegeheim Veitsbronn GmbH, Munich	100	IG
Altenheim Betriebsgesellschaft West GmbH, Munich	100	IG
ALTER EGO Siebenundvierzigste Beteiligungsgesellschaft mbH, Munich	100	IG
Ambulante Pflege NINO Allee GmbH, Munich	100	IG
Ambulante Pflege QV GmbH, Munich	100	IG
Ambulante Pflege Schauinsland GmbH, Munich	100	IG
Bad Schwartauer AVG Altenheim-Vermietung GmbH & Co. KG, Munich	100	IG
Blitz 07-712 GmbH, Munich	100	IG
BuP Betreuung und Pflege GmbH, Munich	100	IG
CASA REHA Altenpflegeheim GmbH, Munich	100	IG
CASA REHA Betriebs- und Beteiligungsgesellschaft mbH, Munich	100	IG
CASA REHA Heimbetriebsgesellschaft mbH, Munich	100	IG
CASA REHA IX Immobilien Beteiligungsgesellschaft Objekt Lollar mbH, Munich	100	IG
CASA REHA Seniorenpflegeheim GmbH, Munich	100	IG
CASA REHA VIII Immobilien Verwaltungsgesellschaft Objekt Lollar mbH, Munich	100	IG
CASA REHA VIII Immobiliengesellschaft Objekt Lollar mbH & Co. KG, Munich	100	IG
CR Korian Holding GmbH, Munich	100	IG
CURANUM Betriebs GmbH Mitte, Munich	100	IG
CURANUM Betriebs GmbH West, Munich	100	IG
CURANUM Betriebs GmbH, Munich	100	IG
CURANUM Franziskushaus GmbH, Munich	100	IG
CURANUM Liesborn GmbH & Co. KG, Munich	100	IG
CURANUM Verwaltungs GmbH, Munich	100	IG
Evergreen Holding GmbH, Munich	100	IG
Evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Bergneustadt GmbH, Munich	100	IG
evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Butzbach 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
Evergreen Pflegezentrum Am Alten Poststadion GmbH, Munich	100	IG
GAP Media Service GmbH, Munich	100	IG
Go Drachenfelssee 506. VV GmbH, Munich	100	IG
Go Drachenfelssee 510. VV GmbH, Munich	100	IG
Haus Altkönig Heimbetriebsgesellschaft mbH, Munich	100	IG
Haus Amselhof Seniorenresidenz GmbH, Munich	100	IG
Häusliche Krankenpflege Charlotte König GmbH & Co KG, Munich	100	IG



**Entité juridique**

Helvita Seniorenzentren GmbH, Munich	100	IG
Intensivpflegedienst Lebenswert GmbH, Ellwangen Jagst	100	IG
Johannes Seniorendienste GmbH, Munich	100	IG
Klinik am Stein Projektentwicklungsgesellschaft mbH & Co. KG, Munich	100	IG
Klinik am Stein Verwaltungs GmbH, Munich	100	IG
König Beteiligungs-Verwaltungs-GmbH, Munich	100	IG
Korian Akademie GmbH, Munich	100	IG
Korian Care X Betriebs-GmbH, Munich	100	IG
Korian Care X Vermietungs-GmbH, Munich	100	IG
Korian COMO Betriebs GmbH, Munich	100	IG
Korian Deutschland GmbH, Munich	100	IG
Korian Häusliche Krankenpflege Beteiligungs-GmbH, Munich	100	IG
Korian Holding GmbH, Munich	100	IG
Korian Immobilien GmbH, Munich	100	IG
Korian Management AG, Munich	100	IG
Korian Management AG, Salzburg	100	IG
Korian Management Grundbesitz GmbH, Munich	53,5	IG
Korian Personaldienstleistung GmbH, Munich	100	IG
Korian Services GmbH, Munich	100	IG
Korian Textilservice GmbH, Munich	100	IG
Korian Wäscheservice GmbH, Munich	100	IG
Lebenswert Immobilienverwaltungs- und Beteiligungs- GmbH, Ellwangen Jagst	100	IG
Lebenswert Wohnen GmbH & Co. KG, Ellwangen Jagst	100	IG
Mobile Krankenpflege Maier GmbH & Co. KG, Munich	100	IG
Pflege aus einer Hand GmbH, Munich	100	IG
PflegeExperten GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX – Haus Roggenberg – Pflegeheim GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX – Haus Silberdistel – Alten u. Pflegeheim GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX – Haus Sonnengarten Wohn- und Pflegezentrum GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX – Seniorenzentrum Ulmenhof GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX Sozialzentrum Im Lerchenfeld GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX Sozialzentrum Windsbach GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-ambulante intensive Pflege GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Haus Am Steinsgraben Senioren- und Pflegezentrum GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Haus Rosmarin Senioren- und Pflegezentrum GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Lebenszentren GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenresidenz Am Teichberg GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Ahornhof GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Am Bodenseering GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Am Muppberg GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Am Schlossteich GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Evergreen GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Evergreen Maxhütte GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Fronmüllerstraße GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Gartenstadt GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Graf Tilly GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Herzog Albrecht GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Hessenallee GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum im Brühl GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Mainparksee GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Neuperlach GmbH, Munich	100	IG



**Entité juridique**

PHÖNIX-Seniorenzentrum St. Hedwig GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Weidenpesch GmbH, Munich	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Zwei Linden GmbH, Munich	100	IG
ProVITA Heimbetriebsgesellschaft mbH, Munich	100	IG
QV Beteiligungs GmbH, Munich	100	IG
QV Service Wohnen GmbH, 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
Schauinsland Pflegebetriebs-GmbH, Munich	100	IG
Senioren- und Fachpflegezentrum GmbH (Gretel-Egner-Haus), Munich	100	IG
Senioren- und Pflegeheim Ilsede Am Markt GmbH, Munich	100	IG
Seniorenbetreuungsgesellschaft Stelle GmbH & Co. KG, Munich	100	IG
Senioren-Domizil Familie Wohnsiedler GmbH, Munich	100	IG
Seniorenheim an der Paar GmbH, Munich	100	IG
Seniorenpflege Haßloch GmbH, Munich	100	IG
Seniorenpflegeheim GmbH Bad Neustadt a.d. Saale, Bad Neustadt a.d. Saale	75	IG
Seniorenresidenz am Erlenhofsee Betriebsgesellschaft mit beschränkter Haftung, Munich	100	IG
Seniorenresidenz Dettelbach GmbH, Munich	100	IG
Seniorenwohnanlage Oettingen GmbH, Munich	100	IG
Seniorenzentrum Am Pfarrgarten GmbH, Munich	100	IG
Senioren-Zentrum Am See GmbH & Co. KG, Munich	100	IG
Senioren-Zentrum Am See Verwaltungs-GmbH, Munich	100	IG
Seniorenzentrum Langenkamp GmbH, Munich	100	IG
Seniorenzentrum Lübbecke GmbH, Munich	100	IG
Seniorenzentrum Nienhagen QV GmbH, Munich	100	IG
Seniorenzentrum Peine Am Herzberg GmbH, Munich	100	IG
Sentivo Eitorf GmbH, Munich	100	IG
Sentivo GmbH, Munich	100	IG
Sentivo Mönchengladbach GmbH, Munich	100	IG
Sentivo Rhöndorf GmbH, Munich	100	IG
Sentivo Solingen GmbH, Munich	100	IG
Service Gesellschaft West GmbH, Munich	100	IG
SOLIDARIA Seniorenresidenzen gGmbH, Munich	100	IG
SOTERIA Managementgesellschaft mit beschränkter Haftung, Munich	100	IG
Sozialkonzept Barbarahof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	100	IG
Sozialkonzept Betriebs- und Beteiligungs GmbH, Munich	100	IG
Sozialkonzept Cäcilienhof Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen mbH, Munich	100	IG
Sozialkonzept Charlottenhof Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen mbH, Munich	100	IG
Sozialkonzept Christinenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	100	IG
Sozialkonzept Dorotheenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	100	IG
Sozialkonzept Friederikenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	100	IG
Sozialkonzept Helenenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	100	IG
Sozialkonzept Herminenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	100	IG
Sozialkonzept Im Rosenpark GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	100	IG
Sozialkonzept Katharinenhof Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen mbH, Munich	100	IG
Sozialkonzept Lorettahof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	100	IG
Sozialkonzept Luisenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	100	IG
Sozialkonzept Magdalenenhof Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen mbH, Munich	100	IG
Sozialkonzept Marienhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	100	IG

### Entité juridique

Sozialkonzept Mariettenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	100	IG
Sozialkonzept Schulze-Kathrinhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	100	IG
Sozialkonzept Sophienhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	100	IG
Tagespflege QV GmbH, Munich	100	IG
WBW GmbH, Munich	100	IG
XX. Casa Reha Verwaltungs- und Immobilienerwerbs GmbH & Co. KG, Munich	100	IG
XXIV. CASA REHA Immobilienverwaltungsgesellschaft mbH, Munich	100	IG
XXVIII. CASA REHA Immobilienverwaltungsgesellschaft mbH, Munich	100	IG

### ESPAGNE

Benort Social S.L.	100	IG
Consulting Asistencial Sociosanitario S.L.	100	IG
Groupe Omega Espana S.L.	100	IG
Ita Clinic Bcn S.L.	100	IG
Itacare Asistencial S.L.	100	IG
Korian Activos 2021 S.L.	51	IG
Korian Activos 2023 S.L.	100	IG
Korian Concesiones 2022	100	IG
Korian Inmobiliaria 2022 S.L.	100	IG
Korian Residencias Spain 2018 Slu	100	IG
Manacor Senior Sa	100	IG
Picafort Seniors Sau	100	IG
Residencia Geriátrica El Parque	100	IG
Residencias Familiares Para Mayores S.L.	100	IG
Servicios Geriátricos De La Alpujarra S.L.	100	IG

### FRANCE

Abilone	100	IG
Accueil Meunieres	100	IG
Age & Vie Gestion	100	IG
Age & Vie Habitat	100	IG
Alexmar	100	IG
Antin Infrastructure Partners Luxembourg	100	IG
Atria	100	IG
Avant'âge 44	51	IG
Avant'âge 85	51	IG
Avs Besancon	100	IG
Bazeille Developpement	100	IG
Bel Age A Dom	51	IG
Bellecombe	100	IG
Bois Long	100	IG
Care-X Immobilier	100	IG
Carloup Sante	100	IG
Cent Reeduc Fonction Siouville	99,8	IG
Centre Aubergenvillois De Psychiatrie Ambulatoire	100	IG
Centre Benessois De Psychiatrie Ambulatoire	100	IG
Centre Caladois De Psychiatrie Ambulatoire	100	IG
Centre De Psychiatrie Ambulatoire De Cenon	100	IG
Centre De Readaptation Fonctionnelle De Caen	100	IG
Centre De Readaptation Fonctionnelle Et De Soins	100	IG



**Entité juridique**

Centre De Soins De Suite De Sartrouville	100	IG
Centre Lyonnais De Psychiatrie Ambulatoire En Abrege Clpa-Inicea	100	IG
Centre Medical Dietetique Les Palmiers	100	IG
Centre Medical Infantile Montpibat	100	IG
Centre Montois De Psychiatrie Ambulatoire	100	IG
Centre Naborien De Psychiatrie Ambulatoire	100	IG
Centre Psychiatrique Livryen Ambulatoire	100	IG
Centre Spinalien De Psychiatrie Ambulatoire	100	IG
Centre William Harvey	100	IG
Chambery Jorcin	100	IG
Chamtou	100	IG
Chateau De La Vernede	100	IG
Clinidev	100	IG
Clinidom	100	IG
Clinique Alma Sante	100	IG
Clinique Cardiologique De Gasville	100	IG
Clinique De Convalescence Du Chateau De Clavette	100	IG
Clinique De Livry-Sully	100	IG
Clinique De Regennes	100	IG
Clinique De Saclas	100	IG
Clinique De Sante Mentale De Pietat	100	IG
Clinique De Sante Mentale Du Golfe	100	IG
Clinique De Sante Mentale Saint Maurice	100	IG
Clinique De Sante Mentale Solisana	100	IG
Clinique De Sante Mentale Villa Bleue	100	IG
Clinique De Soins De Suite Et Readaptation Chateau De Gleteins	100	IG
Clinique De Souffle La Vallonie	100	IG
Clinique De Vontes	100	IG
Clinique Des Vallees	100	IG
Clinique Du Canal De L'ourcq	100	IG
Clinique Du Mont Ventoux	100	IG
Clinique Du Pays De Seine	100	IG
Clinique Du Souffle La Solane	100	IG
Clinique Du Souffle Le Pontet	100	IG
Clinique Du Souffle Les Clarines	100	IG
Clinique Du Val De Seine	99,9	IG
Clinique Jeanne D'arc	100	IG
Clinique La Mare Ô Dans	100	IG
Clinique Le Clos De Beauregard	100	IG
Clinique Les Bruyeres	100	IG
Clinique Les Horizons	100	IG
Clinique Maylis	100	IG
Clinique Med Phy Readap Fonct Les Chenes	100	IG
Clinique Montjoy	100	IG
Clinique Napoleon	100	IG
Clinique Villa Des Roses	100	IG
Clos D'armagnac	100	IG
Compagnie Fonciere Vermeille	51	IG
Cpa Tourangeau	100	IG
Dls Gestion	100	IG
Domaine Des Trois Chemins	100	IG

**Entité juridique**

Domi 33	51	IG
Fonciere A&V	30	IG
Fonciere A&V 2	30	IG
Fonciere Jouvence Nutrition	100	IG
Fonciere Val Josselin	100	IG
Gcs Sips	95,7	IG
Gcs Soins De Suite Et De Readaptation Du Nord Cotentin	50	IG
Gem Vie	100	IG
Generation Bienveillante	51	IG
Generation Cc	51	IG
Grand'maison	100	IG
Gv Services 79	51	IG
H,Eco	51	IG
Had Yvelines Sud	100	IG
Henriade	100	IG
Holding Austruy Burel	99,2	IG
Holding Avant'âge	51	IG
Holding Hospitaliere De Touraine	100	IG
Hotellerie Medicalisee Retraite	100	IG
Immo 2	51	IG
Immobilie Des Roses	100	IG
Immobilie Des Valles	100	IG
Inicea Fonciere 1	100	IG
Inicea Holding	100	IG
Inicea Immo Auxerre	51	IG
Inicea Immo Bordeaux	51	IG
Inicea Immo Epinal	51	IG
Inicea Immo Holding	51	IG
Inicea Immo Saint-Avoid	51	IG
Inicea Immo Saint-Brieuc	51	IG
Inicea Jouvence Nutrition	100	IG
Inicea Val Josselin	96	IG
Invamurs	100	IG
Iserre Sante	100	IG
Jmell Services	51	IG
Jongkind	100	IG
Kd H	100	IG
Kd Santé Sécurité	100	IG
Kd Sap	100	IG
Korian	100	IG
Korian & Partenaires Immobilier 1	51	IG
Korian & Partenaires Immobilier 2	51	IG
Korian & Partenaires Immobilier 3	51	IG
Korian & Partenaires Immobilier 4	100	IG
Korian & Partenaires Immobilier 5	100	IG
Korian & Partenaires Immobilier 6	100	IG
Korian & Partenaires Immobilier 7	100	IG
Korian & Partenaires Immobilier 8	100	IG
Korian & Partenaires Immobilier 9	100	IG
Korian Au Fil Du Temps	100	IG
Korian Bollee Chanzy	100	IG



**Entité juridique**

Korian Brune	100	IG
Korian Clos Des Vignes	100	IG
Korian Domiciles	100	IG
Korian Florian Carnot	100	IG
Korian France	100	IG
Korian Georges Morchain	100	IG
Korian Gerland	100	IG
Korian Glanum	100	IG
Korian Immobilier Allemagne	51	IG
Korian Immobilier Allemagne 1	51	IG
Korian Immobilier Allemagne 2	51	IG
Korian Immobilier Allemagne 3	51	IG
Korian Immobilier Allemagne 4	51	IG
Korian Immobilier Allemagne 5	51	IG
Korian Immobilier Allemagne 6	51	IG
Korian Immobilier Allemagne 7	51	IG
Korian Immobilier Allemagne 8	51	IG
Korian Immobilier Allemagne 9	100	IG
Korian Immobilier Allemagne 10	100	IG
Korian Immobilier Allemagne 11	100	IG
Korian Immobilier Allemagne 12	100	IG
Korian Jardins D'hugo	100	IG
Korian La Bressane	100	IG
Korian La Cote Pavée	100	IG
Korian La Fontanière	100	IG
Korian La Rivière Bleue	100	IG
Korian La Saulx	100	IG
Korian La Seillonne	100	IG
Korian La Villa Papyri	100	IG
Korian L'astree	100	IG
Korian Le Bourgenay	100	IG
Korian Le Cap Sicie	100	IG
Korian Le Diamant	100	IG
Korian Le Gatinais	100	IG
Korian Le Haut Lignon	100	IG
Korian Le Mas Blanc	100	IG
Korian Le Tinailler	100	IG
Korian Les Arcades	100	IG
Korian Les Arcades Immobilier	100	IG
Korian Les Cassissines	100	IG
Korian Les Clematies	100	IG
Korian Les Oliviers	100	IG
Korian Les Pins Verts	100	IG
Korian Les Restanques Immobilier	51	IG
Korian Les Roses	91,8	IG
Korian L'esconda	100	IG
Korian Maison Des Aulnes	100	IG
Korian Mas De Lauze	100	IG
Korian Parc Des Dames Immobilier	51	IG
Korian Pastoria	100	IG
Korian Plaisance	100	IG

**Entité juridique**

Korian Saint Bruno	100	IG
Korian Sante	100	IG
Korian Saverne	100	IG
Korian Solutions	100	IG
Korian Val Aux Fleurs	100	IG
Korian Val Des Sources	100	IG
Korian Villa Amarelli Immobilier	51	IG
Korian Villa D'albon	100	IG
Korian Villa Spinale	100	IG
Korian Vill'alize	100	IG
L Air Du Temps Resid Strasb Robertsau	100	IG
La Bastide De La Tourne	100	IG
La Colombe	100	IG
La Detente	100	IG
La Fontaine Bazeille	100	IG
La Louisiane	100	IG
La Mouliniere	100	IG
La Reine Blanche	100	IG
La Reine Mathilde	100	IG
La Roseraie	100	IG
La Saison Doree	100	IG
La Vallee Bleue	100	IG
Laffitte Sante	100	IG
Lasidom	100	IG
Le Belvedere	100	IG
Le Belvedere-Plage	100	IG
Le Bois Du Chevreuil	100	IG
Le Clos Clement 77	100	IG
Le Clos De L'orchidee	100	IG
Le Hameau De Prayssas	100	IG
Le Mail Sante	100	IG
Le Mont Blanc	99,2	IG
Le Mont Soleil	100	IG
Le Nord-Cotentin	100	IG
Le Petit Castel	100	IG
Le Val D'essonne	100	IG
Les Acacias	100	IG
Les Acacias Centre Des Maladies Respiratoires Et Allergiques	100	IG
Les Allees De Pourtales	100	IG
Les Begonias	100	IG
Les Bles D'or	100	IG
Les Domaines De Cestas	99,8	IG
Les Essentielles	100	IG
Les Essentielles Compiègne	100	IG
Les Essentielles Flaubert	100	IG
Les Essentielles Le Raincy	100	IG
Les Essentielles Le Vesinet	100	IG
Les Essentielles Levallois	100	IG
Les Essentielles Livry Gargan	100	IG
Les Essentielles Montreuil	100	IG
Les Essentielles Poitiers	100	IG



**Entité juridique**

Les Flots	100	IG
Les Fontaines	100	IG
Les Hauts D'andilly	100	IG
Les Issambres	100	IG
Les Jardins D'hestia	99,9	IG
Les Lierres Gestion	100	IG
Les Omegades	100	IG
Les Pins Bleus	100	IG
Les Roses Du Bassin	100	IG
Les Services D'emilie	53,6	IG
Les Tamaris	100	IG
Les Temps Bleus	100	IG
Les Terrasses Du XXeme	100	IG
Les Trois Chemins	100	IG
Les Trois Tours	100	IG
Limeil Residence Senior	100	IG
Luberon Sante	100	IG
Mad94	51	IG
Maison De Retraite Le Chalet	100	IG
Maison De Retraite Les Alysse	100	IG
Maison De Retraite Les Gardioles	100	IG
Maison Retraite Les Jardins D Epargnes	100	IG
Marienia	100	IG
Massenet Sante	100	IG
Medica France	100	IG
Medi' dep Foncier	100	IG
Medotels	100	IG
Meudon Tybilles	100	IG
Mimh	71,5	IG
Move In Med	100	IG
Newco Bezons	100	IG
Omedys	70	IG
Omega & Co	51	IG
Omega 81	51	IG
Omega Autonomie	51	IG
Oppci Korian Immobilier	100	IG
Oregon	100	IG
Pasthier Promotion	100	IG
Pb Expansion	100	IG
Perier Retraite	51	IG
Perou Snc	100	IG
Petits-Fils	100	IG
Petits-Fils Developpement	100	IG
Pole De Sante Mentale La Confluence	100	IG
Premiadam	51	IG
Privatel	100	IG
Psystors	100	IG
Qualiversap	51	IG
Reanotel	100	IG
Residenc Pour Personnes Agees La Chenaie	100	IG
Residence Adamoise Senior	100	IG



**Entité juridique**

Residence Agapanthe	100	IG
Residence Bellevue	100	IG
Residence De Chaintreauville	100	IG
Residence Foch Senior	100	IG
Residence Frederic Mistral	100	IG
Residence Frontenac	100	IG
Residence La Grande Prairie	100	IG
Residence Les Ajoncs	100	IG
Residence Les Essentielles Suresnes	100	IG
Residence Les Essentielles Vincennes	100	IG
Residence Les Mathurins	100	IG
Residence Magenta	100	IG
Residence Perier	100	IG
Residence Scamaroni Senior	100	IG
Rosa Bella	100	IG
Sa La Pinede	100	IG
Saint Cyr Gestion	100	IG
Saint Francois Du Las	100	IG
Sarl De Bioux Sante	100	IG
Sarl De Soulle	100	IG
Sarl Du Chateau	100	IG
Sarl Gaston De Foix	100	IG
Sarl La Corne De L'abondance	90	IG
Sarl La Galicia	99,3	IG
Sarl Le Castelli	100	IG
Sarl Residence Les Aines Du Lauragais	100	IG
Sas Entre Deux Mers	100	IG
Sas Korian Asset & Property Management	100	IG
Sas La Cheneraie	100	IG
Sas La Villa Du Chene D'or	100	IG
Sas Ms France	60	IG
Sas Omega	100	IG
Sas Residence De Pontlieue	100	IG
Sccv Henriade	100	IG
Sci Alma Sante	100	IG
Sci Badera	51	IG
Sci Beausejour	100	IG
Sci De La Rue Bichat	100	IG
Sci De Saint Malo	100	IG
Sci Des Sables	100	IG
Sci Du Centre Medical Des Alpilles	100	IG
Sci Du Mans	100	IG
Sci F P M	100	IG
Sci Falca	51	IG
Sci Garibaldi Sierroz	51	IG
Sci Korian Bezons Immobilier	51	IG
Sci Korian Developpements Immobiliers	100	IG
Sci Korian Etoile Immobilier	100	IG
Sci Korian Etoile Immobilier 2	100	IG
Sci Korian Immobilier	51	IG
Sci Korian La Cotonnade Immobilier	51	IG



**Entité juridique**

Sci Korian Les Catalaunes Immobilier	51	IG
Sci Korian Livry Sully Immobilier	51	IG
Sci Korian Mornay Immobilier	51	IG
Sci Korian Oncopole Toulouse Immobilier	51	IG
Sci Korian Oullins Immobilier	51	IG
Sci Korian Rss Immobilier	100	IG
Sci Korian Sante Immobilier	51	IG
Sci Korian Saverne Immobilier	51	IG
Sci La Confluence Saint-Cyr	100	IG
Sci La Croix Du Marechal	100	IG
Sci La Paloumere	100	IG
Sci La Varenne	100	IG
Sci Laxou Maxeville	51	IG
Sci Le Mail Immobilier	100	IG
Sci Le Teilleul	100	IG
Sci Le Zander	51	IG
Sci Lyon Gerland	100	IG
Sci Napoleon	51	IG
Sci Saint Georges De Didonne	100	IG
Sci Saint Maurice	100	IG
Sci Valmas	100	IG
Scpr	100	IG
Serience Soins De Suite Et De Readaptation	100	IG
Snc St Francois De Sales	100	IG
Soc Études Realisations Nouvel Age	100	IG
Soc Europeenne Fonciere D'investissement	100	IG
Soc Gerontologique Du Centre Ouest	100	IG
Soc Immobiliere Janin	100	IG
Soc Nouvelle De La Clinique Du Mesnil	100	IG
Societe Aixoise D'expansion Medicale	100	IG
Societe Civile Immobiliere De Montvert	100	IG
Societe D'exploitation De La Clinique Medicale Saint Come A Juvisy	100	IG
Societe D'exploitation Home Saint Gabriel	99,2	IG
Societe Du Château De Lormoy	100	IG
Societe Holding Les Acacias	100	IG
Societe Hospitaliere De Touraine	100	IG
Korian Usld Psy St-Cyr	100	IG
Societe Immobiliere De Dinard	100	IG
Ste Exploitation Clinique Perreux	100	IG
Syr Immobilier	100	IG
Technosens Évolution	70	IG
Thalatta	100	IG
Val Pyrene	100	IG
Vepeza	100	IG
Villa Bontemps Sarl	100	IG
Villa Saint Dominique	100	IG
Villandieres Nimes	100	IG
Vivason	49,7	MEE

Entité juridique

ITALIE

Assisi Project S.P.A.	60	IG
Aurea Salus S.R.L.	100	IG
Care Service S.P.A.	100	IG
Casa Di Cura Fondazione G&P Borghi S.R.L.	100	IG
Casa Di Cura Leonardo S.R.L.	95	IG
Casa Di Cura San Camillo S.R.L.	94	IG
Centro Diagnostico Medicina Nucleare S.R.L.	90	IG
Centro Fisioterapico Tarantini S.R.L.	100	IG
Centro Medico Sanitario S.R.L.S.	100	IG
Centro Medico Specialistico S.R.L.	90	IG
Centro Radiologico Laertino S.R.L.	90	IG
Centro Specialistico Per La Cura Del Diabete S.R.L.	90	IG
Crct Il Gbbiano S.R.L.	100	IG
Croce Di Malta S.R.L.	100	IG
Domus S.R.L.	100	IG
Elia Domus S.R.L.	100	IG
Elide S.R.L.	95	IG
Famast 3 S.R.L.	100	IG
Fioferi Sanità S.R.L.	100	IG
Fortis S.R.L.	94	IG
Fratesole S.R.L.	100	IG
Geress S.R.L.	50	*
Gieffe Agricola S.R.L.	30	MEE
Gilar S.P.A.	100	IG
Ideass S.P.A.	90	IG
Il Chiosco S.R.L.	100	IG
Il Faggio S.R.L.	100	IG
Il Focolare S.R.L.	90	IG
Immobiliare Marina Di Sorso S.R.L.	100	IG
Isav S.P.A.	100	IG
Italian Hospital Group 3 S.P.A.	100	IG
Italian Hospital Group S.P.A.	100	IG
Kinetika Sardegna S.R.L.	100	IG
Leonardo Da Vinci – Cdm S.P.A.	100	IG
Lob S.R.L.	100	IG
Medica Sud S.R.L.	90	IG
Monte Buriasco S.R.L.	51	IG
Mosaico Home Care S.R.L.	100	IG
Msh S.R.L.	100	IG
Nativitas S.R.L.	51	IG
Over Sondrio S.R.L.	100	IG
Parco Delle Rose 92 S.R.L.	100	IG
Platinum S.P.A.	100	IG
Residenza Challant S.R.L.	100	IG
Residenze Assistite Maleo S.R.L.	100	IG
Rsa Berzo Inferiore S.R.L.	100	IG
Rsa Borno Societa Di Progetto S.P.A.	100	IG
Sanem 2001 S.R.L.	100	IG



**Entité juridique**

Santa Croce S.R.L.	100	IG
Segesta Gestioni S.R.L.	100	IG
Segesta Latina S.P.A.	100	IG
Segesta Mediterranea S.R.L.	100	IG
Segesta S.P.A.	100	IG
Segesta2000 S.R.L.	100	IG
Servizi Assistenziali Domiciliari S.R.L.	100	IG
Silver Immobiliare S.R.L.	100	IG
Smeralda Rsa Di Padru S.R.L.	100	IG
Sogemi S.R.L.	100	IG
Sondrio Rinnova S.R.L.	100	IG
Villa Delle Terme S.P.A.	100	IG
Villa San Clemente S.R.L.	100	IG
Villa Silvana S.P.A.	100	IG
Vittoria S.R.L.	70	IG

**PAYS-BAS**

AK JV NL	50	(1)
Korian Facilities B.V.	100	IG
Korian Holding Nederland B.V.	100	IG
Korian Hospitality B.V.	100	IG
Korian Management Services B.V.	100	IG
Korian Zorg B.V.	100	IG
Korian Zorg Holding B.V.	100	IG
Senior Living B.V.	100	IG
Stepping Stones Home & Care Vastgoed B.V.	100	IG

**ROYAUME-UNI**

Active Lives Care Ltd	100	IG
Berkley Care (Badminton) Ltd	100	IG
Berkley Care (Bristol) Limited	100	IG
Berkley Care (Chesham) Limited	100	IG
Berkley Care (Portobello Place) Limited	100	IG
Berkley Care (Tournament Fields Holdco) Limited	100	IG
Berkley Care (Tournament Fields Parent) Limited	100	IG
Berkley Care (Tournament Fields) Limited	100	IG
Berkley Care 3 Limited	100	IG
Berkley Care Blenheim Limited	100	IG
Berkley Care Fernhill Limited	100	IG
Birstall Care Holdings Limited	100	IG
Birstall Care Homes Limited	100	IG
Birstall Care Services Limited	100	IG
Burcot Grange Care Home Limited	100	IG
Burcot Holdings Limited	100	IG
Burcot Limited	100	IG
Fernhill House Limited	100	IG
Korian Real Estate Uk Limited	100	IG
Korian Real Estate Uk Midco 1 Limited	100	IG

(1) Activités conjointes comptabilisées à hauteur de la quote-part détenue par Korian.

**Entité juridique**

Korian Uk Limited	100	IG
Reflections Care Home Limited	100	IG
Reflections Care Limited	100	IG
Ryefield Court Care Limited	100	IG
Shinfield Lodge Care Limited	100	IG

## 6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

### Exercice clos le 31 décembre 2022

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 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée cidessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2022 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.

### Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée cidessus, nous attirons votre attention sur la note « 1.2. Normes IFRS, amendements ou interprétations appliqués par le Groupe » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose le changement de méthode comptable découlant de l'interprétation IFRIC relative à la comptabilisation des coûts de configuration ou de personnalisation dans le cadre d'un contrat de type SaaS (IAS 38 Immobilisations incorporelles).

### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ciavant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

## Évaluation des goodwill et des autorisations d'exploiter

<b>Risque identifié</b>	<p>Au 31 décembre 2022, la valeur nette des goodwill et des autorisations d'exploiter s'élève à M€ 5 313.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 M€ 3 237.</li> <li>■ Les autorisations d'exploiter acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises sont des immobilisations incorporelles non amortissables comptabilisées pour une valeur nette comptable de M€ 2 076, qui correspondent à la valorisation des autorisations d'exploiter concédées par les autorités de tutelles en France, en Belgique et en Italie. Elles sont évaluées lors des opérations de regroupements d'entreprises à leur juste valeur à la date d'acquisition, selon les modalités décrites dans la note « 5.2 – Immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes consolidés.</li> </ul> <p>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 groupement d'UGT (goodwill).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pour les goodwill, l'UGT correspond à un groupement d'UGT par pays : France, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Italie, Espagne et Angleterre.</li> <li>■ 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). 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 aux comptes consolidés.</li> </ul> <p>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.</p> <p>L'évaluation de la valeur recouvrable 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.</p>
-------------------------	--

<b>Notre réponse</b>	<p>Nous avons étudié la conformité de la méthodologie appliquée pour la réalisation des tests de perte de valeur aux normes comptables en vigueur.</p> <p>Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur. Nous avons notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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 ;</li> <li>■ examiné les modalités de calcul de la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés, pour cela nous avons : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ pris connaissance du processus budgétaire et des contrôles jugés clés associés à ce processus,</li> <li>■ étudié les critères retenus par la direction pour la définition des UGT correspondant à un regroupement territorial pour chaque type d'activité,</li> <li>■ examiné, par sondages, la cohérence des prévisions des flux de trésorerie avec les budgets 2023 établis par la direction ainsi qu'avec le plan stratégique approuvé par le conseil d'administration,</li> <li>■ 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,</li> </ul> </li> <li>■ 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 ;</li> <li>■ vérifié, par sondages, l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues.</li> </ul> <p>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 aux comptes consolidés et avons vérifié l'exactitude arithmétique de l'analyse de sensibilité présentée.</p>
----------------------	--

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extrafinancière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

## 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.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

### Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Korian dans vos statuts constitutifs de 2003 pour le cabinet MAZARS et par votre Assemblée générale du 23 juin 2011 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2022, le cabinet MAZARS était dans la vingtième année de sa mission sans interruption (dont dix-sept 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 douzième 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 nondétection 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.

Paris-La Défense, le 1<sup>er</sup> mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

**MAZARS**  
Anne Veaute



**ERNST & YOUNG et Autres**  
Anne Herbein



## 6.3 Comptes annuels au 31 décembre 2022

Documents comptables individuels (sauf indication contraire, toutes les données monétaires sont exprimées en milliers d'euros – k€).

### BILAN

#### Actif

		31.12.2022	31.12.2021
Immobilisations incorporelles	note 4.1	29 776	16 807
Immobilisations corporelles	note 4.1	1 170	1 313
Immobilisations financières	note 4.1	4 857 176	4 532 208
<i>Dont participations et créances rattachées</i>		3 760 276	3 423 426
<b>Total actif immobilisé</b>		<b>4 888 122</b>	<b>4 550 328</b>
Créances clients	note 4.3	22 840	26 246
Autres créances	note 4.3	1 401 055	2 134 057
Disponibilités		404 814	573 296
Valeurs mobilières de placement	note 4.4	13 551	143 877
Charges constatées d'avance	note 4.5	14 569	15 108
<b>Total actif circulant</b>		<b>1 856 829</b>	<b>2 892 584</b>
Frais d'émission d'emprunt/Primes de remboursement d'obligations		27 546	26 683
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>6 772 498</b>	<b>7 469 595</b>

#### Passif

		31.12.2022	31.12.2021
Capital		532 526	527 968
Primes d'émission		1 306 655	1 297 253
Réserve légale		38 521	38 520
Report à nouveau		11 950	73 862
Autres réserves		128 516	128 516
Résultat		55 005	- 25 639
Provisions réglementées		1 853	1 840
<b>Situation nette</b>	<b>note 4.7</b>	<b>2 075 026</b>	<b>2 042 320</b>
Provisions pour risques et charges	note 4.8	11 800	6 774
Autres emprunts obligataires	note 4.9	2 824 558	2 797 501
Emprunts auprès des établissements de crédit	note 4.10	1 107 824	1 118 964
Emprunts et dettes divers		662 177	1 454 734
Fournisseurs		8 392	15 356
Dettes sociales et fiscales		11 165	11 621
Fournisseurs d'immobilisations		194	583
Autres dettes		60 958	12 330
<b>Total dettes d'exploitation</b>		<b>4 687 067</b>	<b>5 417 863</b>
Écarts de conversion passif		10 405	9 412
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>6 772 498</b>	<b>7 469 595</b>

## COMpte DE RÉSULTAT

	31.12.2022	31.12.2021
Produits d'exploitation	32 340	23 544
Ventes de marchandises	0	-
Chiffre d'affaires	32 340	23 544
Production immobilisée	5 220	3 085
Subvention d'exploitation	0	
Reprises de provisions et transfert de charges	978	328
Autres produits	22	0
<b>Total</b>	<b>38 559</b>	<b>26 957</b>
Variation de stock	0	
Achats de marchandises	9	3
Autres achats et charges externes	55 066	38 065
Impôts et taxes	1 186	1 134
Salaires	19 804	17 741
Charges sociales	28 828	7 802
Dotations		
■ amortissements immobilisations	7 892	7 534
■ sur actif circulant	0	-
■ provisions pour risques et charges	0	816
Autres charges	378	332
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>113 163</b>	<b>73 427</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>- 74 604</b>	<b>- 46 471</b>
<b>Bénéfice et perte QP</b>	<b>- 336</b>	<b>81</b>
Produits financiers	196 790	109 824
Charges financières	102 899	102 781
<b>Résultat financier</b>	<b>93 891</b>	<b>7 043</b>
<b>Résultat courant</b>	<b>18 950</b>	<b>- 39 348</b>
Produits exceptionnels	21 574	117 687
Charges exceptionnelles	19 375	134 989
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>2 199</b>	<b>- 17 302</b>
Impôts bénéfiques	- 33 856	- 31 011
<b>RÉSULTAT NET COMPTABLE</b>	<b>55 005</b>	<b>- 25 639</b>

## NOTES ANNEXES AUX COMPTES INDIVIDUELS

<b>NOTE 1</b>	Règles, méthodes comptables	338	<b>NOTE 6</b>	Détails des postes du bilan et du compte de résultat concernant les entreprises liées	349
<b>NOTE 2</b>	Principales méthodes utilisées	339	<b>NOTE 7</b>	Engagements hors bilan	349
<b>NOTE 3</b>	Principaux événements de l'exercice	340	<b>NOTE 8</b>	Autres informations	351
<b>NOTE 4</b>	Principaux postes de bilan	341	<b>NOTE 9</b>	Intégration fiscale	351
<b>NOTE 5</b>	Principaux postes de compte de résultat	347			

La société Korian SE, dont le siège social est situé au 21-25, rue Balzac à Paris, 75008, établit des comptes consolidés en qualité de société tête de Groupe.

## NOTE 1 RÈGLES, MÉTHODES COMPTABLES

Les états financiers ont été établis en conformité avec le Règlement de l'Autorité des normes comptables n° 2014-03 du Plan comptable général et règlements suivants en vigueur. Les conventions générales comptables ont été appliquées en conformité avec le Plan comptable général, dans le respect du principe de prudence, et suivant les hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- indépendance des exercices ;

- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ; et
- conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques. Les principales méthodes utilisées sont présentées ci-après.

## NOTE 2 PRINCIPALES MÉTHODES UTILISÉES

### 2.1 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 selon les principes suivants :

- les flux de trésorerie avant impôt sont issus du budget 2023 du Groupe et du plan d'affaires à quatre ans, approuvés 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 retenu est de 6,25 % pour la France, 6,15 % pour l'Allemagne, 6,5 % pour la Belgique, 6,15 % pour les Pays-Bas, 7,3 % pour l'Espagne, 7,5 % pour l'Italie et 7,4 % pour le Royaume-Uni ;
- le taux de croissance à long terme retenu est de 1,8 % pour la France, 2,3 % pour l'Allemagne, 1,8 % pour la Belgique, 2,3 % pour les Pays-Bas, 2,3 % pour l'Espagne, 2,2 % pour l'Italie et 2,4 % pour le Royaume-Uni.

Au 31 décembre 2022, les travaux d'évaluation des titres de participation ont conduit à procéder à la comptabilisation d'une dotation de 13 779 €.

### 2.4 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.

### 2.5 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.

### 2.6 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.

### 2.7 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.

### 2.8 Risque de change

Depuis l'acquisition de Berkeley Care en 2021, la société Korian SE réalise des flux financiers dans la zone euro ainsi qu'au Royaume-Uni.

### 2.9 Risque de taux

L'endettement de la Société est pour moitié à taux variable et est couvert par des instruments dérivés.

### 2.10 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 Transformation en société européenne

Le 22 juin 2022, les actionnaires de Korian ont approuvé sa transformation en société européenne. Cette transformation permet de traduire la dimension européenne de Korian, présent dans six pays de l'Union Européenne, dans la forme juridique de la Société, en faisant évoluer le statut de Korian d'une société anonyme vers une société européenne. La Société pourra ainsi bénéficier d'un statut juridique en cohérence avec sa réalité économique et culturelle, d'une plus grande unité et d'une meilleure visibilité au niveau européen.

### 3.2 Principales activités de financement

Le 18 janvier 2022, Korian, a annoncé le succès de son émission de dette *Schuldschein* pour un montant de 377 M€, dont 222 M€ avaient été réglés en 2021 et 155 M€ ont été réglés en 2022. Les emprunts ont été émis sur des maturités longues entre 5 et 8 ans, principalement à taux fixe. Leurs coupons sont inférieurs aux précédentes émissions de *Schuldschein* réalisées par le Groupe avec des taux respectivement de 1,30 % pour les échéances à 5 ans, 1,55 % à 7 ans et 1,70 % à 8 ans.

### 3.3 Programme de rachat d'actions

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 mixte du 27 mai 2021.

La période de rachat a débuté le 10 décembre 2021 et s'est achevée le 13 juillet 2022. Au 31 décembre 2022, Korian détient 119 664 actions en propre.

### 3.4 Plan d'actionnariat salarié

En juin 2022, Korian a annoncé le succès de son premier plan d'actionnariat salarié ouvert à ses collaborateurs dans les sept pays du Groupe (France, Allemagne, Italie, Belgique, Espagne, Pays-Bas et Royaume-Uni). Cette opération visait à offrir aux collaborateurs l'opportunité de devenir actionnaires à des conditions réservées et pleinement sécurisées dans le but de les associer au projet ambitieux de transformation et d'innovation porté par KORIAN et de bénéficier de sa croissance à long terme.

### 3.5 Arrêté du capital et paiement du dividende en actions

À la suite de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale 2022, la Société a procédé à la distribution d'un dividende de 0,35 € par action, assortie d'une option pour le paiement en actions nouvelles (sur la base d'un prix d'émission par action de 16,18 €). Cette option s'est traduite par l'émission, le 21 juillet 2022, de 625 608 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 26 M€.

Au 31 décembre 2022, le capital social de la Société s'élève à 532 526 030 € (contre 527 968 290 € le 31 décembre 2021) et est divisé en 106 505 206 actions (contre 105 593 658 le 31 décembre 2021).

### 3.6 Immobilisations financières

Les titres de participation augmentent de 335 M€ principalement suite :

- à l'augmentation de titres par extinction de créances de la société Korian & Partenaires Immobilier 5 (82 M€) et de la société Korian UK LTD (3 M€) ;
- à l'augmentation de capital pour renforcer le bilan des filiales : Segesta (200 M€), Korian Residencias Spain (3 M€), Korian & Partenaires Immobilier 3 (6 M€), Korian & Partenaires Immobilier 2 (31 M€), Foncière A&V (4 M€) ;
- à la création de nouvelles filiales : Foncière A&V 2 (4 M€).

## NOTE 4 PRINCIPAUX POSTES DE BILAN

### 4.1 Immobilisations et amortissements

Immobilisations	31.12.2021	Acquisitions	Cessions	31.12.2022
Concessions, brevets et droits similaires	11 575	3 176		14 751
Immobilisations en cours	8 202	11 951		20 153
Fonds commercial (mali technique de fusion)	0			0
Installations générales	1 066	174		1 240
Matériel de bureau et informatique	1 485	8	5	1 487
Participations et créances rattachées	3 428 852	336 909	100	3 765 662
Autres immobilisations financières	1 108 782	261 546	273 428	1 096 900
<b>TOTAL</b>	<b>4 559 962</b>	<b>613 764</b>	<b>273 533</b>	<b>4 900 194</b>

Amortissements	31.12.2021	Dotations	Reprises	31.12.2022
Concessions, brevets et droits similaires	2 970	2 158	0	5 128
Installations générales	309	98	0	407
Matériel de bureau et informatique	929	224	2	1 151
<b>TOTAL</b>	<b>4 208</b>	<b>2 481</b>	<b>2</b>	<b>6 686</b>

Provisions	31.12.2021	Dotations	Reprises	31.12.2022
Sur titres de participation	5 426	14	54	5 386
Sur Mali technique	0			0
Sur prêts	0			0
<b>TOTAL</b>	<b>5 426</b>	<b>14</b>	<b>54</b>	<b>5 386</b>

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 20 153 K€.

### 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 EN 2022

Filiales	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	% du Capital de détention par Korian SE	Capital	Résultat du dernier exercice écoulé	Capitaux propres (autres que le capital)	Dividendes comptabilisés au cours de l'exercice	Prêts et avances consentis non remboursés
<b>FILIALES FRANÇAISES</b>								
MÉDICA France	858 535 773	858 535 773	100 %	50 976 012	21 808 084	129 603 764	0	206 310 558
KORIAN SOLUTIONS	1 000	1 000	100 %	1 000	- 1 083 197	- 4 815 015	0	15 593 356
SAS LA MOULINIÈRE	149 357 420	147 442 138	100 %	21 045 828	- 1 978 574	19 798 613	0	11 427 650
MÉDIDEP FONCIER	2 875 031	2 875 031	100 %	7 500	2 192 986	537 840	2 246 683	1 806 887
SCI LE TEILLEUL	3 547 651	1 740 141	100 %	2 750 000	2 728	149 938	0	0
OPPCI KORIAN IMMOBILIER	14 510 000	14 510 000	100 %	14 510 000	695 323	21 582 243	120 000	0
KORIAN ASSET ET PROPERTY MANAGEMENT	1 000	1 000	100 %	1 000	10 764	461 819	0	0
KORIAN FRANCE	772 755 109	772 755 109	100 %	219 548 335	2 332 604	457 560 593	100 000 000	140 169 934
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 5	82 355 083	82 355 083	100 %	1 010	- 8 064 151	82 347 993	0	161 241 892
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 6	10 000	10 000	100 %	10 000	40 392	19 156	0	4 190 537
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 7	10	10	100 %	10	520 703	39 991	0	26 782 753
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 8	10 000	0	100 %	10 000	- 6 078	0	0	78
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 9	10 000	10 000	100 %	10 000	- 261 914	0	0	78 688 675
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 10	10 000	10 000	100 %	0	0	0	0	0
SCI KORIAN DÉVELOPPEMENTS IMMOBILIERS	213 162	213 162	98 %	760	- 343 138	2	0	30 320 755
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 2	118 349 943	118 349 943	51 %	57 911	6 186 425	287 300 332	13 268 509	11 643
<b>FILIALES ÉTRANGÈRES</b>								
KORIAN BELGIUM	142 848 576	142 848 576	100 %	25 595 679	- 683 182	58 078 007	0	258 187 901
KORIAN DEUTSCHLAND	469 727 701	469 727 701	100 %	121 478	- 34 299 329	326 413 902	0	0
Korian MANAGEMENT	800 275	415 416	100 %	120 000	31 606	8 644 777	0	0
KORIAN RESIDENCIAS SPAIN	161 712 440	161 712 440	100 %	161 715 439	- 2 632 707	- 5 336 646	0	96 417 033
SEGESTA	585 511 361	585 511 361	100 %	10 863 304	22 818 760	478 175 760	0	44 900 000
KORIAN HOLDING NEDERLAND	53 913 116	53 913 116	100 %	18 000	6 984 579	64 149 160	0	60 228 669
KORIAN UK	2 642 148	2 642 148	100 %	80 059 231	- 9 319 670	- 2 504 749	0	56 819 506
KSL	288 321 233	288 321 233	100 %	1 000 000	- 68 728	146 306 173	0	0
<b>PARTICIPATIONS</b>								
FONCIÈRE AGE & VIE	25 135 160	25 135 160	30 %	3 301 000	- 2 521 842	75 778 927	0	98 039 486
FONCIÈRE AGE & VIE 2	4 151 496	4 151 496	30 %	101 000	- 215 570	13 737 320	0	6 232 616
KORIAN IMMOBILIER Allemagne	618 530	618 530	11 %	10 000	3 018 119	1 000	317 333	0
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 3	20 377 502	20 377 502	19 %	59 906	1 635 938	119 680 418	0	25 632
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 4	10	10	1 %	1 000	- 2 915	- 12 993	0	263 985
SCI KORIAN RSS IMMOB	1	1	0 %	1 000	- 706 500	- 15 330	0	10 558 115
INICEA HOLDING	5 520 528	5 520 528	6 %	103 671 623	- 3 078 026	71 619 081	0	38 007 067
LA MÉNARDIÈRE	34 139	34 139	5 %	38 112	- 317 313	- 105 855	0	0
LES FLOTS	967 416	399 318	4 %	16 172	- 180 581	2 098 922	0	0
L'ESTRAN	537 749	85 555	1 %	96 000	78 001	- 2 015 804	0	4 980 281
FURTADO GESTION	248 200	NC	0 %	NC	NC	NC	NC	NC
LE MONT VEYRIER	1 906	1 906	0 %	960 000	15 536 849	- 10 038 029	0	0
SCI PERREUX	60 980	60 980	22 %	NC	NC	NC	NC	NC



### 4.3 Échéance des créances

État des créances en 2022	Total	1 an au plus	À plus d'un an
Prêts et créances rattachés à des participations	1 068 390	-	1 068 390
Autres immobilisations financières	2 377	-	2 377
Autres créances clients	22 840	22 840	-
Personnel et comptes rattachés	55	55	-
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux	145	145	-
État et autres collectivités			
■ Impôts sur les bénéfices	8 527	8 527	-
■ Taxe sur la Valeur Ajoutée	12 542	12 542	-
■ Autres impôts, taxes et versements assimilés	26	26	-
Groupe et associés	1 373 292	1 373 292	-
Débiteurs divers	7 785	7 785	-
Charges constatées d'avance	14 569	14 569	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 510 548</b>	<b>1 439 782</b>	<b>1 070 767</b>

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	-
<b>TOTAL</b>	<b>3 266 842</b>	<b>2 176 725</b>	<b>1 090 116</b>

### 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
<b>Stock 31.12.2021</b>	<b>509 639</b>	<b>13 941</b>
Achats 2022	3 315 202	61 912
Ventes 2022	3 523 372	72 154
P/MV nette 2022		- 20 639
<b>STOCK 31.12.2022</b>	<b>301 469</b>	<b>3 699</b>

## 4.5 Charges constatées d'avance

Le détail du poste s'analyse ainsi :

Charges constatées d'avance	2022	2021
Maintenance	827	97
Soulttes des swaps et charges d'intérêts sur instruments dérivés	13 318	13 572
Autres	391	453
Loyer	33	986
<b>TOTAL</b>	<b>14 569</b>	<b>15 108</b>

## 4.6 Produits à recevoir et charges à payer

Nature des éléments	Produits	Charges
Intérêts courus sur prêts	25 134	2 401
Intérêts courus sur emprunt obligataire		23 978
Intérêts courus sur swaps	784	0
Fournisseurs, factures non parvenues	0	3 293
Clients hors Groupe, factures à établir	723	0
Clients Groupe, factures à établir	21 382	0
Dettes sociales	0	4 452
Charges sociales sur dettes sociales	0	3 070
État charges à payer/produits à recevoir	0	113
Intérêts courus sur comptes courants	16 278	2 317
Banque intérêts courus	0	116
<b>TOTAL</b>	<b>64 301</b>	<b>39 740</b>

## 4.7 Variation des capitaux propres

### ► TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Variation des capitaux propres (en milliers d'euros)

<b>À l'ouverture</b>	<b>2 042 320</b>
Augmentation de capital	4 558
Prime d'émission et de fusion	9 402
Réserve légale	1
Autres réserves	0
Report à nouveau	- 61 912
Affectation résultat 2021	25 639
Résultat exercice 2022	55 005
Provisions réglementées	13
<b>À LA CLÔTURE</b>	<b>2 075 026</b>

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires pratiqués sur les coûts d'acquisition des titres.

## 4.8 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges et leur évolution s'analysent comme suit :

	31.12.2021	Dotations	Reprises		31.12.2022
			Utilisées	Non utilisées	
Autres provisions pour risques et charges	101	820	0	1	921
Provision pour perte de change	5 857	10 879	0	5 857	10 879
Provision pour litige salarial	816	0	816	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6 774</b>	<b>11 699</b>	<b>816</b>	<b>5 858</b>	<b>11 800</b>

La provision pour litige salarial correspond essentiellement à des litiges prud'homaux. Les autres provisions incluent des provisions pour litiges divers. La provision pour perte de change correspond à un prêt en GBP.

## 4.9 Autres emprunts obligataires

Ils comprennent principalement :

- des obligations convertibles (OCEANE, ODIRNANE) pour 693 M€ hors intérêts courus ;
- des obligations non convertibles publiques ou des placements privés (EuroPP) pour un montant total de 933 M€ hors intérêts courus.

## 4.10 Dettes financières

Dettes sur établissements de crédit	2022	2021
Découverts bancaires		
Primes de remboursement	258	305
<b>Total</b>	<b>258</b>	<b>305</b>
Emprunts bancaires		
À moins de 1 an	243 750	53 750
À plus de 1 an	663 815	758 190
Intérêts courus	2 401	1 290
<b>Total emprunts bancaires</b>	<b>909 966</b>	<b>813 230</b>
Émission titres négociables	197 600	305 429
<b>TOTAL ENDETTEMENT BANCAIRE</b>	<b>1 107 824</b>	<b>1 118 964</b>

La dette brute bancaire de Korian se décompose donc comme suit au 31 décembre 2022 :

- des emprunts dans le cadre du crédit syndiqué à hauteur de 500 M€ ;
- des crédits court terme pour 244 M€ ;
- d'autres crédits à moyen et long terme (notamment des prêts relais immobiliers) pour 164 M€ ;
- des intérêts courus pour un montant total de 2,4 M€ ;
- des titres négociables à court terme (anciennement billets de trésorerie) et des titres négociables à moyen terme d'un montant nominal de 198 M€.

## 4.11 Échéances des dettes

État des dettes au 31 décembre 2022	Total	À moins de 1 an	À plus de 1 an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	2 824 558	324 478	1 574 080	926 000
Emprunts, dettes	1 107 824	443 798	585 404	78 622
Emprunts, dettes financières divers	- 725	- 725	0	0
Fournisseurs et comptes rattachés	8 392	8 392	0	0
Personnel et comptes rattachés	4 569	4 569	0	0
Sécurité Sociale, autres organismes sociaux	3 511	3 511	0	0
État : Impôt sur les bénéfices	0	0	0	0
État : TVA	2 308	2 308	0	0
État : autres impôts	778	778	0	0
Fournisseurs d'immobilisations	194	194	0	0
Groupe et associés	662 901	662 901	0	0
Autres dettes	60 958	60 958	0	0
Produits constatés d'avance	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4 675 268</b>	<b>1 511 162</b>	<b>2 159 484</b>	<b>1 004 622</b>

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	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>5 411 147</b>	<b>1 854 258</b>	<b>2 120 928</b>	<b>1 435 961</b>

## NOTE 5 PRINCIPAUX POSTES DE COMPTE DE RÉSULTAT

### 5.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires, dont 25 435 k€ en France (16 009 k€ en 2021) et 6 905 k€ à l'étranger (7 535 k€ en 2021), provient essentiellement de prestations refacturées aux filiales et s'analyse ainsi :

	2022	2021
Frais centraux refacturés aux filiales	28 338	19 909
Contrats de prestations de services	566	706
Refacturation de personnel	481	115
Refacturation locations immobilières	2 956	2 813
<b>TOTAL</b>	<b>32 340</b>	<b>23 543</b>

### 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	2022	2021
Honoraires	29 591	22 244
Maintenance	1 637	1 006
Autres charges	4 771	4 003
Sous-traitance	266	89
Locations immobilières	3 794	3 789
Services bancaires	5 297	3 529
Télécommunications	193	64
Frais de déplacements	1 407	1 057
Achats à refacturer	6 947	1 918
Locations mobilières	204	221
Personnel extérieur	719	40
Frais de recrutement	249	105
<b>TOTAL</b>	<b>55 075</b>	<b>38 065</b>

#### Impôts, taxes et versements assimilés

Le poste s'analyse de la façon suivante :

Nature des charges	2022	2021
Impôts et taxes sur rémunérations	759	613
CVAE/CFE	122	132
Taxe foncière	126	252
TVA non récupérable	0	
Taxe sur les véhicules	16	21
Organic	84	35
Autres taxes	79	80
<b>TOTAL</b>	<b>1 186</b>	<b>1 133</b>

### Salaires et charges sociales

Le poste s'analyse de la façon suivante :

Nature des charges	2022	2021
Salaires et traitements	19 804	17 741
Charges sociales	28 828	7 802
<b>TOTAL</b>	<b>48 632</b>	<b>25 543</b>

Le poste charges sociales inclut 19,9 M€ de coûts liés au plan d'actionnariat salarié (abondement de 1,5 M€ et moins-values sur les actions détenues en propre et cédées dans le cadre du plan de 18,4 M€).

### 5.3 Effectif moyen

L'effectif inscrit moyen de l'exercice a été de 150 personnes. La différence par rapport à l'effectif moyen 2021 vient de la création de Korian France qui a généré le transfert au 1<sup>er</sup> août 2021 de 566 personnes correspondant notamment à des fonctions finance, ressources humaines, IT, juridique, de Korian SE à Korian France.

Nature des effectifs	2022	2021
Cadres	135	382
Employés	15	61
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>443</b>

### 5.4 Produits et charges financiers

Le poste s'analyse de la façon suivante :

Nature des postes	2022		2021	
	Produits	Charges	Produits	Charges
Produits financiers de participations	115 962		78 222	
Intérêts de comptes courants	16 278	2 317	8 916	595
Intérêts sur emprunts	0	77 041		63 250
Coûts des instruments financiers	13 879	5 443		8 102
Revenus de prêts	27 712	0	15 545	
Provisions	6 023	11 541	530	28 584
Divers	16 935	6 556	6 610	2 250
<b>TOTAL</b>	<b>196 790</b>	<b>102 899</b>	<b>109 823</b>	<b>102 781</b>

La ligne Produits divers inclut 5.3 M€ de gains sur cession des obligations OCEANES, 6.1 M€ de facturation de garanties, 4.4 M€ de gain de change.

La ligne Charges diverses inclut 4.3 M€ de perte de change, 2.3 M€ de charges sur cession de VMP.

### 5.5 Produits et charges exceptionnels

Le poste s'analyse de la façon suivante :

Nature des charges	2022		2021	
	Produits	Charges	Produits	Charges
Cession immobilisations corporelles & incorporelles	2	2	82 804	82 802
Amortissements dérogatoires	0	13	2 531	13
Opération sur titres	8	100	26 814	17 633
Produits et charges exceptionnels divers	21 564	18 940	959	34 541
Dotations et reprises provisions	0	320	4 579	
<b>TOTAL</b>	<b>21 574</b>	<b>19 375</b>	<b>117 687</b>	<b>134 989</b>

Le produit exceptionnel vient du transfert de charges de la perte sur la cession des actions dans le cadre de KORUS, afin de remettre cette charge en charge d'exploitation.

## NOTE 6 DÉTAILS DES POSTES DU BILAN ET DU COMPTE DE RÉSULTAT CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

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	

Nature des postes au 31 décembre 2022	Montant concernant les entreprises liées	Montant concernant les entreprises avec lien de participation
Prêts	1 095 524	
Titres de participation bruts	3 765 352	
Comptes courants débiteurs	1 418 512	
Comptes courants créditeurs	- 709 426	
Charges financières	2 317	
Produits financiers	- 166 351	

## NOTE 7 ENGAGEMENTS HORS BILAN

### 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 : 3,27 % ;
- 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 2022 stable par rapport au 31 décembre 2021. 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 décembre 2022	Nominal
Swap	85	757
Options	50	635

## 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.

## Covenants financiers

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 pour sa tranche tirée à terme, et mai 2026 pour sa tranche revolver (RCF). 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 depuis l'année 2021 la formule du ratio de levier a été alignée sur la nouvelle définition applicable au crédit syndiqué, soit (dette nette – dette immobilière)/(EBITDA – 5,8 % de la dette immobilière). Les émissions obligataires plus anciennes utilisent la formule précédente, soit (dette nette – dette immobilière)/(EBITDA – 6,5 % de la dette immobilière).

## Garanties bancaires reçues

Korian bénéficie d'une garantie bancaire autonome à première demande pour un montant de 1 633 k€.

## Paievements en actions

### Plans d'attribution gratuite d'actions mis en place depuis 2019

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 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 ;
- plan 2021 : 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, et des critères RSE.

En 2020 et 2021, deux plans sans conditions de performance ont été attribués au profit de quelques collaborateurs identifiés comme hauts-potentiels et comme ressources clés pour le Groupe ainsi qu'au profit de certaines fonctions médicales spécifiques.

Enfin, un troisième plan d'attribution gratuite d'actions a été mis en place en 2021, dit de croissance, au profit de managers travaillant pour de nouvelles activités, subordonnées à la réalisation de conditions de performance spécifiques à ces nouvelles activités (chiffre d'affaires et EBITDA).

Les actions définitivement attribuées seront librement cessibles, sauf pour les bénéficiaires mandataires sociaux de Korian SE, qui sont tenus à une obligation de conservation de 25 % de ces actions.

### Plans d'attribution gratuite d'actions 2022

Deux plans ont été attribués en 2022 :

1. un plan d'attributions gratuites 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'attributions gratuites d'actions, au profit de certains salariés membres de la Direction générale et mandataires sociaux, liées à l'atteinte de conditions de performance :
  - au chiffre d'affaires 2024,
  - au bénéfice par action 2024,
  - 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.



## NOTE 8 AUTRES INFORMATIONS

### Rémunérations versées aux organes de direction

Les rémunérations des organes de direction pour 2022 ont été les suivantes :

- rémunération fixe 2022 : 2 595 k€ ;
- rémunération variable : 1 559 k€ ;
- autres avantages dont véhicule : 83 k€.

### Rémunérations versées aux organes d'administration

Au titre de l'année 2022, il a été versé un montant brut de 377 000 € au titre de la rémunération des administrateurs.

Les administrateurs ont également droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements engagés en vue d'assister aux réunions du Conseil d'administration et des Comités spécialisés.

Selon la politique de rémunération des administrateurs pour 2022, une enveloppe annuelle globale d'un montant de 400 000 € était prévue pour la rémunération des administrateurs, répartie de la façon suivante :

- 300 000 € répartis entre les administrateurs à titre de part fixe et en fonction de leur participation effective aux Conseils et Comités ;

- 70 000 € destinés 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, 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 pour la moitié (1/2), un tiers (1/3) et un-sixième (1/6) de cette somme,

la somme de 300 000 € étant répartie entre les administrateurs selon les règles suivantes :

- 45 % du montant susvisé réparti entre les membres du Conseil à titre de part fixe, les administrateurs indépendants percevant une rémunération six fois supérieure ;
- 30 % du montant susvisé réparti entre les membres du Conseil au prorata du nombre de réunions du Conseil auxquelles ils assistent ;
- 25 % du montant susvisé réparti entre les membres des différents Comités au prorata 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 2022 comprend 232 sociétés (Korian inclus). Au titre de 2022, en l'absence d'intégration fiscale, la charge

d'impôt nette du Groupe aurait été de 58 314 k€. L'application du régime de l'intégration fiscale génère une économie d'impôt de 33 359 k€ constatée au niveau de la société mère.

Le résultat fiscal courant du groupe fiscal intégré au titre de l'exercice 2022, après correction liée aux dividendes non-éligibles au régime mère-fille, est en bénéfice à hauteur de 96 732 k€.

De plus, Korian bénéficie de crédits d'impôt mécénat pour un total de 799 k€.

Korian SE, seul, dégage un produit d'impôt de 33 856 k€, composé principalement du produit d'intégration fiscale pour 33 359 k€ et de crédits d'impôts mécénat pour 799 k€.

### 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 au titre de 2021

### Accroissements

■ Réallocation aux filiales de leurs déficits	60 904 €
■ Soit une charge future d'impôts	15 732 €

### Allègements

■ <i>Organic</i>	35 €
■ Soit un allègement futur d'impôts	9 €

## Ventilation de l'impôt au titre de 2022

	Avant impôts	Impôts	Après impôts
Résultat courant	18 950	-	18 950
Résultat exceptionnel	2 199	-	2 199
Impact intégration fiscale + CI	-	- 33 856	- 33 856
Résultat comptable	21 149	- 33 856	55 005

## Accroissements et allègements de la dette future d'impôts au titre de 2022

### Accroissements

■ Réallocation aux filiales de leurs déficits	75 283 €
■ Soit une charge future d'impôts	19 445 €

### Allègements

■ <i>Organic</i>	84 €
■ Soit un allègement futur d'impôts	22 €

## 6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

### Exercice clos le 31 décembre 2022

À l'Assemblée générale de la société Korian,

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 2022, 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.

### 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<sup>er</sup> janvier 2022 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.

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.

### Evaluation des titres de participation

#### Risque identifié

Au 31 décembre 2022, les titres de participation inscrits à l'actif ont une valeur nette comptable de 3 760 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 des 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 2023.

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 2023 établis par la direction et approuvés par le conseil d'administration,
  - d'analyser les hypothèses utilisées pour la projection des flux sur la période 2024-2026,
  - 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.

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.

## 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 vos statuts constitutifs de 2003 pour le cabinet Mazars et par votre Assemblée générale du 23 juin 2011 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2022, le cabinet Mazars était dans la vingtième année de sa mission sans interruption (dont dix-sept 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 douzième année.

Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était commissaire aux comptes depuis 2006.

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.

## 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**

Paris-La Défense, le 1<sup>er</sup> mars 2023  
Anne VEAUTE



**ERNST & YOUNG et Autres**

Paris-La Défense, le 1<sup>er</sup> mars 2023  
Anne HERBEIN





# 7

## Informations sur la Société, le capital de l'actionnariat



<b>7.1</b>	<b>INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ</b>	<b>358</b>	<b>7.3</b>	<b>ACTIONNARIAT</b>	<b>375</b>
7.1.1	Renseignements juridiques	358	7.3.1	Évolution du capital au cours des trois dernières années	375
7.1.2	Actes constitutifs et statuts	358	7.3.2	Actions propres de la Société	375
7.1.3	Organigrammes juridiques	360	7.3.3	Participation des salariés au capital	378
<b>7.2</b>	<b>INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL</b>	<b>362</b>	7.3.4	Accord d'actionnaires sur les titres composant le capital de la Société	378
7.2.1	Capital social de la Société	362	7.3.5	Personnes physiques ou morales agissant de concert	378
7.2.2	Historique des variations du capital social au cours des trois dernières années	363	7.3.6	Politique de distribution de dividendes	378
7.2.3	Capital autorisé (émis et non émis)	365	7.3.7	Franchissement de seuils légaux au cours de l'exercice	379
7.2.4	Capital potentiel	371	<b>7.4</b>	<b>MARCHÉ DU TITRE KORIAN</b>	<b>379</b>
7.2.5	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	374	7.4.1	Place de cotation et indices	379
7.2.6	Prises de participation significatives ou de contrôle	374	7.4.2	Cours de bourse de l'action Korian et volume des transactions	380
			7.4.3	Politique d'information des actionnaires	380
			<b>7.5</b>	<b>MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES</b>	<b>381</b>

Korian est une société européenne française cotée sur la place financière de Paris.

Ce chapitre présente les principaux éléments de sa forme juridique et de ses statuts, ainsi que de son capital social.

Les informations sur l'action 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 <a href="http://www.korian.com">www.korian.com</a>
Forme juridique	Société européenne à Conseil d'administration
Législation	Législation française
Date de constitution et d'expiration de la Société	La Société a été immatriculée le 25 mars 2003, pour une durée de 99 ans à compter de ladite immatriculation.
Registre du commerce et des sociétés	447 800 475 – RCS Paris
Numéro d'identification	SIRET 447 800 475 00124
Code APE	7022 Z
Code LEI	969500WEPS61H6TJM037
Exercice social	L'exercice social commence le 1 <sup>er</sup> janvier et prend fin le 31 décembre. Il a une durée de douze mois.

### 7.1.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

L'intégralité des statuts de la Société est disponible sur le site Internet [www.korian.com](http://www.korian.com), rubrique « Gouvernance ».

#### 7.1.2.1 Évolutions des statuts de la Société

Les statuts de la Société sont à jour des résolutions suivantes approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale 2022 :

- la 17<sup>e</sup> résolution relative à la modification de la dénomination sociale de la Société et à l'adoption des statuts sous sa nouvelle forme de société européenne,
- la 32<sup>e</sup> résolution relative à la modification de l'article 8 figurant dans les statuts de la Société en vue de préciser les règles de déclaration de franchissement de seuils,
- la 33<sup>e</sup> résolution relative à la modification de l'article 11.3 en vue de conférer pouvoir au Conseil d'administration pour modifier les statuts de la Société pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires.

L'article 6 des statuts de la Société, « Montant du capital », est également à jour des décisions de la Directrice générale constatant l'augmentation de capital consécutive à la création d'actions nouvelles attribuées dans le cadre d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance au

profit de bénéficiaires, constatant les augmentations de capital consécutives à la création d'actions nouvelles émises dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié 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-propriétaire sauf convention contraire des parties.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts de la Société, aux décisions de l'assemblée générale et du Conseil d'administration agissant sur délégation de l'Assemblée générale.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaire ».

### 7.1.2.4 Déclarations des franchissements de seuil

L'article 8 des statuts de la Société porte sur les déclarations de franchissements de seuil.

«Les actions sont librement négociables et transmissibles.

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir ou cessant de détenir, directement ou indirectement, au moins un deux centième (0,5 %) du capital ou des droits de vote de la Société, ou un quelconque multiple de ce pourcentage, est tenue d'informer celle-ci par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans les quatre (4) jours de négociation suivant le franchissement de chacun de ces seuils et d'indiquer le nombre total d'actions et de droits de vote détenus (seule, directement ou indirectement, ou de concert), mais également (a) le nombre de titres donnant accès à terme au capital social qu'elle détient et le nombre de droits de vote qui y sont attachés, (b) les titres et les droits de vote déjà émis que cette personne peut acquérir, en vertu d'un accord ou d'un instrument financier et (c) l'ensemble des informations prévues à l'article L. 233-7 du Code de commerce. Les sociétés de gestion de fonds communs de placement sont tenues de procéder à cette information pour l'ensemble des actions de la Société détenues par les fonds qu'elles gèrent.

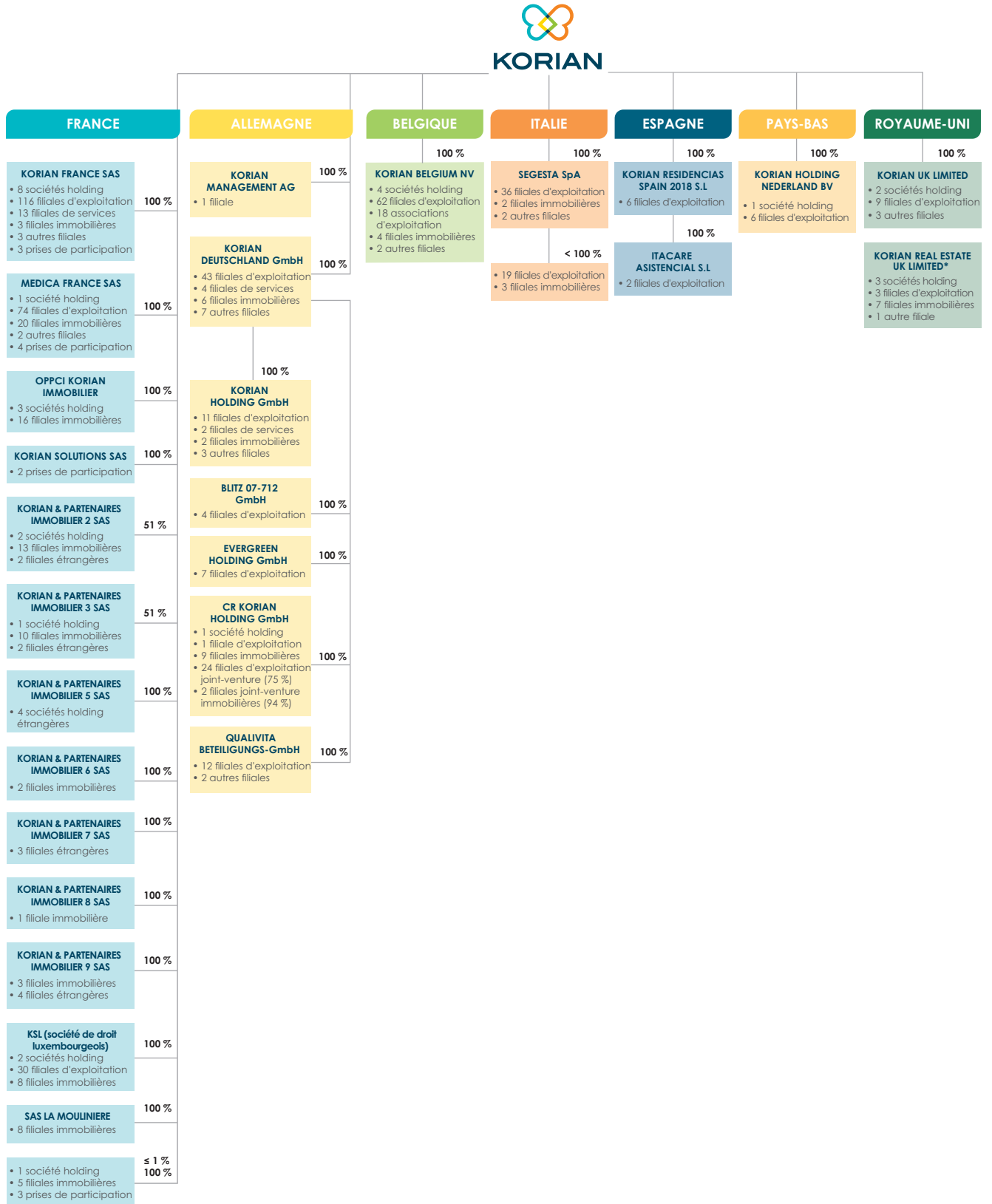
Pour la détermination des seuils fixés à l'alinéa précédent, il est tenu compte des actions assimilées aux actions possédées et des droits de vote qui y sont attachés en application des dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions prévues ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont, dans les conditions et limites prévues par la loi, privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la notification.

Cette sanction ne s'appliquera que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins un deux centième (0,5 %) du capital ou des droits de vote de la Société ».

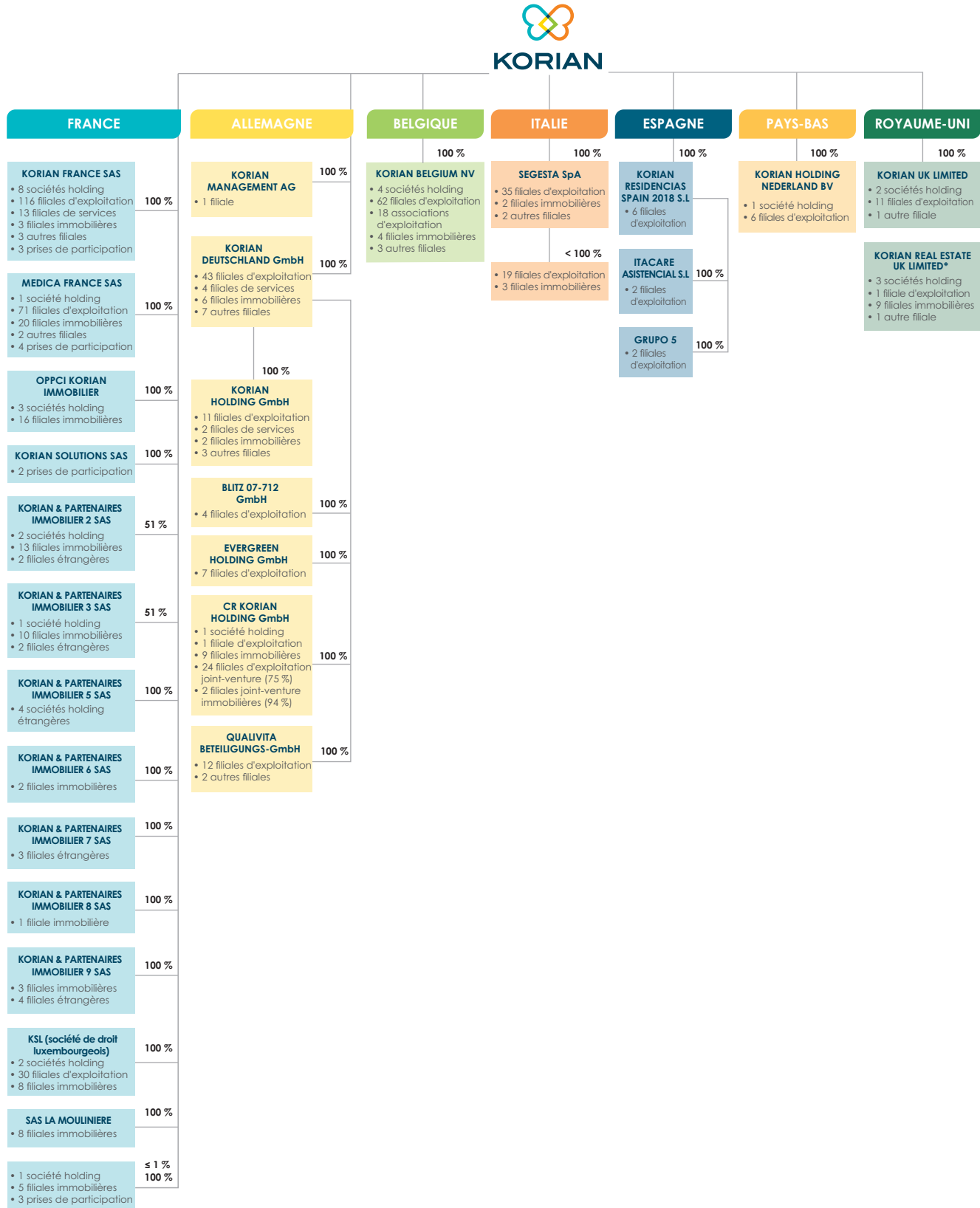
### 7.1.3 ORGANIGRAMMES JURIDIQUES

#### 7.1.3.1 Organigramme juridique simplifié du Groupe au 31 décembre 2022



\* Détenue à 100 % par Korian & Partenaires Immobilier 5.

### 7.1.3.2 Organigramme juridique simplifié du Groupe au 28 mars 2023



\* Détenue à 100 % par Korian & Partenaires Immobilier 5.



## 7.2 Informations sur le capital social

### 7.2.1 CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2022, le capital social de Korian est divisé en 106 505 206 actions de 5 euros de valeur nominale, soit 532 526 030 euros. Toutes les actions sont entièrement libérées.

Chaque action donne droit à une voix au sein des Assemblées générales d'actionnaires.

Conformément à l'article 9 des statuts de la Société, il n'existe pas de droit de vote double.

La Société a augmenté successivement son capital social :

- le 6 juin 2022, pour un montant de 124 460 euros, par émission de 24 892 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 euros chacune, à la suite de l'attribution définitive d'actions à certains salariés et mandataires sociaux (voir paragraphe 7.2.4.3 du présent Document d'enregistrement universel) ;
- le 21 juillet 2022, pour un montant de 544 065 euros, par émission de 108 813 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 euros chacune, à la suite de la souscription au plan d'actionnariat salarié en vertu de la 19<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée générale du 27 mai 2021 ;
- le 21 juillet 2022, pour un montant de 761 175 euros, par émission de 152 235 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 euros chacune, à la suite de la souscription au plan d'actionnariat salarié en vertu de la 20<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée générale du 27 mai 2021 ;
- le 21 juillet 2022, pour un montant de 3 128 040 euros, par émission de 625 608 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 euros chacune, à la suite du paiement du dividende en actions nouvelles.

## 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 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 €

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions émises	Augmentation de capital	Prime d'émission	Valeur nominale	Nombre d'actions	Montant du capital social
22 octobre 2021	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2018 au profit de certains salariés et mandataires sociaux	359	1 795 €		5 €	105 593 658	527 968 290 €
6 juin 2022	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2019 au profit de certains salariés et mandataires sociaux	24 892	124 460 €		5 €	105 618 550	528 092 750 €
21 juillet 2022	Constatation par la Directrice générale de la réalisation de l'augmentation de capital en vertu de la 19 <sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée générale du 27 mai 2021 au titre du plan d'actionnariat salarié	108 813	544 065 €		5 €	105 727 363	528 636 815 €
21 juillet 2022	Constatation par la Directrice générale de la réalisation de l'augmentation de capital en vertu de la 20 <sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée générale du 27 mai 2021 au titre du plan d'actionnariat salarié	152 235	761 175 €		5 €	105 879 598	529 397 990 €
21 juillet 2022	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions dans le cadre du paiement du dividende en actions nouvelles	625 608	3 128 040 €		5 €	106 505 206	532 526 030 €

## 7.2.3 CAPITAL AUTORISÉ (ÉMIS ET NON ÉMIS)

### 7.2.3.1 Délégations et autorisations financières en cours de validité et utilisées au cours de l'exercice 2022

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 2022 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 2022	Montant résiduel d'augmentation de capital au 31 décembre 2022
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	27 mai 2021 (18 <sup>e</sup> )	<b>10 % du capital social</b> (et nombre d'actions auto-détenues maximum de 10 % du capital social) Montant global maximum du programme de rachat : <b>787 786 125 €</b>	22 juin 2022 (la 15 <sup>e</sup> résolution générale 2022 ayant cette délégation)	2 338 918 actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité (188 239 actions) et du rachat d'actions (2 150 679 actions), représentant 2,21 % du capital au 22 juin 2022	N/A
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	22 juin 2022 (15 <sup>e</sup> )	<b>10 % du capital social</b> (et nombre d'actions autodétenues maximum de 10 % du capital social) Montant global maximum du programme de rachat : <b>791 952 375 €</b>	18 mois (22 déc. 2023)	301 469 actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité (181 805 actions) et du rachat d'actions (119 664 actions), représentant 0,28 % du capital au 31 décembre 2022	-
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 2022 (18 <sup>e</sup> )	<b>10 % du capital social</b> par période de 24 mois	26 mois (22 août 2024)	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 2022 (19 <sup>e</sup> )	<b>263 984 000 €</b> pour les titres de capital <sup>(1)</sup> <b>1 000 000 000 €</b> pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital <sup>(1)</sup>	26 mois (22 août 2024)	Néant	-
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, par voie d'offre au public à l'exclusion des offres visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	22 juin 2022 (20 <sup>e</sup> )	<b>52 796 800 €</b> pour les titres de capital <sup>(1) (2)</sup> <b>1 000 000 000 €</b> pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital <sup>(1)</sup>	26 mois (22 août 2024)	Néant	-

Nature de l'autorisation/ de la délégation	Date de l'Assemblée générale (N° de résolution)	Montant maximum de l'autorisation	Durée (Date d'expiration)	Utilisation faite au cours de l'exercice 2022	Montant résiduel d'augmentation de capital au 31 décembre 2022
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	22 juin 2022 (21 <sup>e</sup> )	<b>10 % du capital social</b> <sup>(1) (2)</sup> <b>1 000 000 000 €</b> pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital <sup>(1)</sup>	26 mois (22 août 2024)	Néant	-
Autorisation à l'effet d'augmenter, hors période d'offre publique, le nombre de titres à émettre en cas d'émission avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	22 juin 2022 (22 <sup>e</sup> )	<b>15 % de l'émission initiale</b> <sup>(1) (2)</sup>	26 mois (22 août 2024)	Néant	-
Autorisation en cas d'émission, hors période d'offre publique, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, en vue de fixer le prix d'émission selon les modalités arrêtées par l'Assemblée générale	22 juin 2022 (23 <sup>e</sup> )	<b>10 % du capital social</b> 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 <sup>e</sup> ou 21 <sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée générale 2022) et sur lequel il s'impute <sup>(1) (2)</sup>	26 mois (22 août 2024)	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 2022 (24 <sup>e</sup> )	<b>52 796 800 €</b> pour les titres de capital <sup>(1) (2)</sup> <b>1 000 000 000 €</b> pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital <sup>(1)</sup>	26 mois (22 août 2024)	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 2022 (25 <sup>e</sup> )	<b>52 796 800 €</b> pour les titres de capital <sup>(1) (2)</sup> <b>1 000 000 000 €</b> pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital <sup>(1)</sup>	26 mois (22 août 2024)	Néant	-



## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL DE L'ACTIONNARIAT

Informations sur le capital social

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 2022	Montant résiduel d'augmentation de capital au 31 décembre 2022
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	22 juin 2022 (26 <sup>e</sup> )	<b>52 796 800 €</b> pour les titres de capital <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup> <b>1 000 000 000 €</b> pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital <sup>(1)</sup>	18 mois (22 déc. 2023)	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 2022 (27 <sup>e</sup> )	<b>20 000 000 €</b>	26 mois (22 août 2024)	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 <sup>e</sup> )	<b>1 % du capital social (et 0,1 % du capital social pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société)</b>	22 juin 2022	Attribution de N/A 541 725 actions le 24 février 2021 (dont 21 175 actions à la Directrice générale)	
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 2022 (28 <sup>e</sup> )	<b>1 % du capital social (et 0,1 % du capital social pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société)</b>	38 mois (22 août 2025)	Attribution de 0,29 % du capital 754 410 actions le 22 juin 2022 (dont pour les dirigeants mandataires sociaux) 37 750 actions à la Directrice générale)	
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 <sup>e</sup> )	<b>2,5 % du capital social</b>	21 juillet 2022 <sup>(3)</sup>	Emission de 108 813 actions le 21 juillet 2022	N/A
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	22 juin 2022 (29 <sup>e</sup> )	<b>2,5 % du capital social</b>	26 mois (22 août 2024)	Néant	-



Nature de l'autorisation/ de la délégation	Date de l'Assemblée générale (N° de résolution)	Montant maximum de l'autorisation	Durée (Date d'expiration)	Utilisation faite au cours de l'exercice 2022	Montant résiduel d'augmentation de capital au 31 décembre 2022
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 <sup>e</sup> )	<b>0,15 % du capital social</b> , ce plafond s'imputant sur le plafond global de 2,5 % du capital social prévu à la 19 <sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale 2021	21 juillet 2022 <sup>(3)</sup>	Emission de 152 235 actions le 21 juillet 2022	N/A
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	22 juin 2022 (30 <sup>e</sup> )	<b>0,15 % du capital social</b> , ce plafond s'imputant sur le plafond global de 2,5 % du capital social prévu à la 29 <sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale 2022	18 mois (22 déc. 2023)	Néant	-

(1) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale 2022 n<sup>os</sup> 19, 20, 21, 22, 24, 25 et 26 décrites dans le présent tableau.

(2) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale 2022 n<sup>os</sup> 20, 21, 22, 24, 25 et 26 décrites dans le présent tableau.

(3) Date de réalisation définitive de l'augmentation de capital de la Société dans le cadre de l'offre d'actionnariat salarié Korus 2022 qui a fait l'objet d'une décision de mise en œuvre par le Conseil d'administration le 2 décembre 2021.

### 7.2.3.2 Délégations et autorisations financières proposées à l'Assemblée générale 2023

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 2023 d'approuver les délégations financières suivantes. Elles viendraient annuler et remplacer la totalité des délégations financières décrites dans le tableau ci-dessus.

Nature de l'autorisation/de la délégation	Numéro de résolution	Montant maximum de l'autorisation	Durée
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions détenues en propre par la Société (actuellement ou dans le cadre du programme de rachat d'actions)	18 <sup>e</sup>	<b>10 % du capital social par période de 24 mois</b>	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 <sup>e</sup>	<b>266 263 000 €</b> pour les titres de capital <sup>(1)</sup> <b>1 000 000 000 €</b> pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital <sup>(1)</sup>	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 <sup>e</sup>	<b>53 252 600 €</b> pour les titres de capital <sup>(1) (2)</sup> <b>1 000 000 000 €</b> pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital <sup>(1)</sup>	26 mois
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 <sup>o</sup> 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 <sup>e</sup>	<b>10 % du capital social</b> <sup>(1) (2)</sup> <b>1 000 000 000 €</b> pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital <sup>(1)</sup>	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 <sup>e</sup>	<b>15 % de l'émission initiale</b> <sup>(1) (2)</sup>	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 <sup>e</sup>	<b>10 % du capital social par période de 12 mois</b> , en tous les cas dans la limite du plafond fixé par la résolution en application de laquelle l'émission est décidée (soit la 20 <sup>e</sup> ou 21 <sup>e</sup> résolution proposée à l'Assemblée générale 2023) et sur lequel il s'impute <sup>(1) (2)</sup>	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 <sup>e</sup>	<b>53 252 600 €</b> pour les titres de capital <sup>(1) (2)</sup> <b>1 000 000 000 €</b> pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital <sup>(1)</sup>	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 <sup>e</sup>	<b>53 252 600 €</b> pour les titres de capital <sup>(1) (2)</sup> <b>1 000 000 000 €</b> pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital <sup>(1)</sup>	26 mois



Nature de l'autorisation/de la délégation	Numéro de résolution	Montant maximum de l'autorisation	Durée
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 <sup>e</sup>	<b>53 252 600 €</b> pour les titres de capital <sup>(1) (2)</sup> <b>1 000 000 000 €</b> pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital <sup>(1)</sup>	18 mois
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	27 <sup>e</sup>	<b>20 000 000 €</b>	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 <sup>e</sup>	<b>1 % du capital social (et 0,1 % du capital social pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société)</b>	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 <sup>e</sup>	<b>5 % du capital social</b>	26 mois
Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires réservées à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié	30 <sup>e</sup>	<b>1 % du capital social</b> , ce plafond s'imputant sur le plafond global de 5 % du capital social prévu à la 29 <sup>e</sup> résolution proposée à l'Assemblée générale 2023	18 mois
Délégation au Conseil d'administration à l'effet de décider toute opération de fusion-absorption, scission ou apport partiel d'actifs	31 <sup>e</sup>	<b>10 % du capital social</b>	26 mois

(1) Plafond commun des résolutions n<sup>os</sup> 19, 20, 21, 22, 24, 25 et 26 décrites dans le présent tableau.

(2) Plafond commun des résolutions n<sup>os</sup> 20, 21, 22, 24, 25 et 26 décrites dans le présent tableau.

### 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<sup>er</sup> 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 millions d'euros (les « **ODIRNANE** »).

L'émission des ODIRNANE a eu pour objet de financer le rachat de 100 % des ODIRNANE préexistantes émises en juin 2017 et en septembre 2018 ainsi que les besoins généraux de la Société.

Les ODIRNANE ont été émises à une valeur nominale unitaire de 44,28 euros et à un prix d'émission de 100 % de la valeur nominale unitaire des ODIRNANE. Les ODIRNANE porteront intérêts à un taux fixe de 1,875 % jusqu'à la première date de remboursement optionnel prévue à la fin d'une période d'environ cinq années, puis, à compter de cette première date de remboursement optionnel à un taux annuel égal au taux Euribor six mois majoré de 900 points de base. Le règlement-livraison des ODIRNANE a été effectué le 8 septembre 2021.

Les ODIRNANE ont été proposées dans le cadre d'un processus accéléré de construction d'un livre d'ordres par voie de placement auprès d'investisseurs qualifiés uniquement, en France et/ou hors de France (à l'exception des États-Unis, du Canada, de l'Australie et du Japon). Ce placement a été réalisé conformément à l'article L. 411-2, 1<sup>o</sup> du Code monétaire et financier, sur la base de la 20<sup>e</sup> résolution approuvée lors de l'Assemblée générale du 22 juin 2020 (l'« **Assemblée générale 2020** »). Les ODIRNANE 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.

La dilution potentielle maximale de l'ensemble des ODIRNANE représente 7,2 % du capital au 31 décembre 2022, correspondant à une parité de 1,024 action Korian pour 1 ODIRNANE.

### 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 millions d'euros (les « **OCEANE** »).

Le produit net de l'émission a pour objet de financer les besoins généraux de la Société et sa croissance, incluant des investissements immobiliers et des acquisitions, y compris le refinancement des acquisitions réalisées au cours du premier trimestre 2020. Les OCEANE ont été émises au pair et leur valeur nominale unitaire a été fixée à 61,53 euros, faisant ressortir une prime de conversion de 55 % par rapport au cours de référence de l'action de la Société. À compter de la date d'émission, le 6 mars 2020 et jusqu'à leur date de maturité, le 6 mars 2027, les OCEANE portent intérêt à un taux nominal annuel de 0,875 %, payable annuellement à terme échu le 6 mars de chaque année.

Les porteurs d'OCEANE disposent d'un droit à l'attribution/échange d'actions nouvelles et/ou existantes de la Société, à raison d'un ratio de conversion/échange initial d'une action pour une OCEANE, qui a fait l'objet d'ajustements ultérieurs. Le règlement-livraison des OCEANE a été effectué le 6 mars 2020.

Le placement a été réalisé auprès d'investisseurs qualifiés uniquement, en France et/ou hors de France (sauf États-Unis, Canada, Australie et Japon). Ce placement a été réalisé conformément à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, sur la base de la 17<sup>e</sup> résolution approuvée lors de l'Assemblée générale du 14 juin 2018. Les OCEANE ont fait l'objet d'une demande d'admission aux négociations sur Euronext 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 OCEANE a été suspendue du 12 octobre 2020 au 12 janvier 2021, par décisions de la Directrice générale en date du 2 octobre 2020.

Au cours de l'année 2022, un montant nominal d'environ 39,4 millions d'euros correspondant à 640 000 OCEANE, a été racheté par Korian. Les titres rachetés ont fait l'objet d'une annulation sur Euronext en date du 20 juin 2022.

Après les ajustements du ratio de conversion, la dilution potentielle maximale de l'ensemble des OCEANE en circulation représente 6,2 % du capital au 31 décembre 2022, correspondant à une parité de 1,129 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 2022, 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 2022 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 2022 (NOMENCLATURE AMF)**

Informations sur les actions de performance attribuées	Plan 2019 <sup>(1)</sup>	Plan 2020 <sup>(1)</sup>	Plan 2020 <sup>(1)</sup>	Plan 2021	Plan 2021	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2022
Date de l'Assemblée générale	14 juin 2018	22 juin 2020	22 juin 2020	22 juin 2020	22 juin 2020	22 juin 2020	22 juin 2022	22 juin 2022
Date du Conseil d'administration	6 juin 2019	30 juillet 2020	30 juillet 2020	24 fév. 2021 29 juillet 2021	24 fév. 2021	24 fév. 2021	22 juin 2022	22 juin 2022
Nombre total d'actions et d'actions de performance attribuées gratuitement	162 914	320 025	13 150	348 247	132 000	61 478	639 438	114 972
dont le nombre attribué à M <sup>me</sup> Sophie Boissard, Directrice générale	0	21 384	0	21 175	N/A	N/A	37 750	N/A
Date d'acquisition des actions et actions de performance <sup>(2)</sup>	6 juin 2022	31 juillet 2023	31 juillet 2023	15 mars 2024 1 <sup>er</sup> sept. 2024	14 mars 2025	15 mars 2024	22 juin 2025	22 juin 2025
Conditions de performance	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	Chiffre d'affaires, bénéfice par action et indicateurs RSE	N/A
Nombre d'actions et d'actions de performance acquises au 28 mars 2023	24 892	N/A	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 28 mars 2023 <sup>(3)</sup>	138 022	62 551	2 104	56 371	0	7 294	24 974	0
Nombre cumulé d'actions et d'actions de performance restantes en cours d'acquisition au 28 mars 2023	N/A	257 474	11 046	291 876	132 000	54 184	614 464	114 972

(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 24 892 actions à certains salariés et mandataires sociaux le 6 juin 2022 (plan d'attribution gratuite d'actions approuvé par le Conseil d'administration du 6 juin 2019), la Directrice générale a constaté, le 6 juin 2022, l'augmentation du capital social de la Société d'un montant de 124 460 euros, par l'émission de 24 892 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 euros chacune, qui est ainsi passé de 527 968 290 euros à 528 092 750 euros (divisé en 105 618 550 actions).

Les dix bénéficiaires cadres et dirigeants non-mandataires sociaux du Groupe auxquels a été attribué le nombre d'actions le plus élevé en 2022 se sont vu octroyer 164 936 actions de performance, évaluées à 17,2185 euros par action, sur la base de la moyenne des cours de clôture de l'action Korian sur le marché réglementé Euronext Paris des vingt séances de bourse précédant la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2022 ayant décidé des attributions. Ces 164 936 actions de performance ont représenté, en 2022, une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution, d'environ 2 234 883 euros.

## 7.2.5 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, les éléments suivants sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

- la structure du capital et les participations directes ou indirectes au capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce sont décrites aux paragraphes 7.2.1, 7.2.3 et 7.3.1 du présent Document d'enregistrement universel ;
- les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce sont décrites dans les statuts de la Société ;
- les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration sont exposées dans les statuts de la Société. Les statuts de la Société peuvent être modifiés dans les conditions prévues aux articles L. 225-96 et suivants du Code de commerce ;
- les pouvoirs du Conseil d'administration sont décrits au paragraphe 4.1.3.2.1 « Missions et attributions du Conseil d'administration » ainsi qu'au paragraphe 7.3.2.3 du présent Document d'enregistrement universel s'agissant de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions et du contrat de liquidité ;
- les accords prévoyant des indemnités au profit des dirigeants mandataires sociaux en cas de cessation des fonctions notamment en raison d'une offre publique sont exposés au paragraphe 4.2.1.1 au titre « Indemnité de départ » du présent Document d'enregistrement universel ;
- les contrats de financement prévoyant pour les créanciers financiers de la Société la possibilité de demander le remboursement anticipé des montants prêtés en cas de changement de contrôle de la Société sont exposés au paragraphe 5.3.2.2 et à la note 8 du paragraphe 6.1 du présent Document d'enregistrement universel ;
- conformément à l'article L. 214-165 du Code monétaire et financier, les conseils de surveillance des fonds communs de placement des salariés de la Société (« Korian Actionnariat » et « Korus ») décident de l'apport des titres aux offres d'achat ou d'échange.

## 7.2.6 PRISES DE PARTICIPATION SIGNIFICATIVES OU DE CONTRÔLE

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-6 du Code de commerce, les prises de participation significatives et de contrôle dans d'autres sociétés ayant leur siège social en France intervenues au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022 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 2020 et le 31 décembre 2022 est présentée dans le tableau ci-après.

Actionnaires	31.12.2022			31.12.2021			31.12.2020		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote <sup>(1)</sup>
Predica	26 358 073	24,75 %	24,75 %	25 799 978	24,43 %	24,43 %	25 545 708	24,32 %	24,32 %
Holding Malakoff Humanis	8 048 260	7,56 %	7,56 %	8 048 260	7,62 %	7,62 %	8 048 260	7,66 %	7,66 %
Investissements PSP <sup>(2)</sup>	6 839 996	6,42 %	6,42 %	6 839 996	6,48 %	6,48 %	6 839 996	6,51 %	6,51 %
Korian <sup>(3)</sup>	301 469	0,28 %	0,28 %	562 217	0,53 %	0,53 %	47 440	0,05 %	0,05 %
Flottant	64 957 408	60,99 %	60,99 %	64 343 207	60,94 %	60,94 %	64 556 754	61,46 %	61,46 %
<b>TOTAL</b>	<b>106 505 206</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>105 593 658</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>105 038 158</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(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 2022 : 106 203 737.

(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 (181 805 actions au 31 décembre 2022) et du programme de rachat d'actions (119 664 actions au 31 décembre 2022).

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 2021 au 31 décembre 2022.

Par ailleurs, les fonds commun de placement des salariés « Korian Actionnariat » et « Korus » détenaient respectivement 118 232 et 2 590 391 actions Korian au 31 décembre 2022.

### 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 2022, la Société détenait 301 469 actions en auto-détention, représentant 0,28 % du capital social, répartis comme suit :**

- 181 805 actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec ODDO BHF et Natixis, soit 0,17 % du capital social ; et
- 119 664 actions dans le cadre du programme de rachat d'actions, soit 0,11 % du capital social.

Ces actions sont privées de droits de vote et ne donnent pas droit aux distributions de dividende, ni au remboursement de prime d'émission.

#### Bilan du contrat de liquidité

Le contrat de liquidité a été confié à la société 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 2022 :

- 181 805 actions Korian ;
- 574 361 euros.



Pour mémoire, lors de la mise en place du contrat, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité dédié :

- 21 394 actions Korian ;
- 3 929 067,95 euros.

Sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 31 décembre 2021, ont été exécutées :

- 2 509 transactions à l'achat ;
- 3 628 transactions à la vente.

Sur cette même période, les volumes échangés ont représenté :

- 1 087 688 actions et 16 882 247,13 euros à l'achat ;
- 1 009 272 actions et 15 569 525,28 euros à la vente.

### Lancement et réalisation 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 millions d'euros, dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 27 mai 2021 (l'« **Assemblée générale 2021** »).

Dans ce cadre, un mandat d'exécution a été confié à EXANE qui intervient en qualité d'intermédiaire afin de réaliser des achats de titres au nom et pour le compte de la Société conformément aux dispositions du règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché.

La période de rachat a débuté le 10 décembre 2021 et s'est achevée le 2 juin 2022.

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 2022

Les Assemblées générales 2021 et 2022 ont autorisé le Conseil d'administration à acheter ou faire acheter des actions de la Société, dans la limite de 10 % des actions composant le capital social de la Société.

Par ailleurs, les Assemblées générales 2021 et 2022 ont autorisé le Conseil d'administration à réduire le capital social par annulation d'actions rachetées, dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois.

Les caractéristiques de ces autorisations en vigueur sont détaillées au paragraphe 7.2.3.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Le tableau ci-dessous, établi conformément à l'article L. 225-211 du Code de commerce, récapitule les opérations réalisées par la Société sur ses propres actions au cours de l'exercice 2022.

En nombre d'actions sauf indication contraire	Contrat de liquidité	Objectif : Programmes d'actionnariat salarié et plans d'attribution gratuite d'actions de performance	
		Contrat de liquidité	Total
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	<b>103 389</b>	<b>458 828</b>	<b>562 217</b>
<i>Pourcentage du capital social détenu par la Société au 31 décembre 2021</i>	0,10 %	0,43 %	0,53 %
<b>Du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 31 décembre 2022</b>			
Achat	1 087 688	2 191 851	3 279 539
<i>Cours moyen (en euros)</i>	15,52	19,93	18,47
<i>Montant des frais de négociation (en euros)</i>	-	-	-
Ventes	1 009 272	2 531 015	3 540 287
<i>Cours moyen (en euros)</i>	15,43	14,25	14,59
<i>Montant des frais de négociation (en euros)</i>	-	-	-
Annulations	-	-	-
<b>Solde au 31 décembre 2022</b>	<b>181 805</b>	<b>119 664</b>	<b>301 469</b>
<i>Pourcentage du capital social détenu par la Société au 31 décembre 2022</i>	0,17 %	0,11 %	0,28 %
<i>Valeur évaluée aux cours d'achat (en euros)</i>	2 821 836	2 385 418	5 568 333
<i>Valeur nominale (en euros) <sup>(1)</sup></i>	909 025	598 320	1 507 345

(1) Sur la base d'une valeur nominale de l'action Korian de 5 euros.

Aucune action allouée à un objectif prévu du programme de rachat d'actions n'a été réaffectée à un autre objectif de ce programme au cours de l'exercice 2022.

### 7.3.2.3 Descriptif du programme de rachat d'actions

La Société soumettra à l'approbation de l'Assemblée générale 2023 le renouvellement de la 15<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale 2022 autorisant le Conseil d'administration pour une durée de 18 mois à acheter ou faire acheter des actions à la Société (y compris dans le cadre d'un contrat de liquidité).

Cette autorisation, qui figure à la 16<sup>e</sup> résolution, se substituera à celle autorisée par la 15<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale 2022.

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 2023.

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 : <ul style="list-style-type: none"> <li>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 2023, 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 ;</li> <li>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.</li> </ul>
Prix maximum de rachat	45 € (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	479 273 400 € (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies).
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ l'attribution gratuite d'actions au bénéfice de salariés et/ou de mandataires sociaux de la Société et/ou du Groupe ; et/ou</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; et/ou</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul> <p>permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur, y compris toute pratique de marché qui est ou qui serait admise par l'Autorité des marchés financiers postérieurement à l'Assemblée générale 2023. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par communiqué.</p>
Modalités de rachat	Les acquisitions, cessions, transferts ou échanges des actions pourront être réalisés à tout moment, à l'exclusion des périodes d'offre publique initiée sur le capital de la Société, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou qui viendraient à l'être, en une ou plusieurs fois, par tous moyens, sur tous les marchés, y compris sur les marchés réglementés, un système multilatéral de négociation, auprès d'un internalisateur systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique, ou par utilisation de mécanismes optionnels ou autres instruments financiers à terme ou contrats à terme ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement et aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration appréciera.
Durée du programme	18 mois à compter de la date de l'Assemblée générale 2023.

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 2022, 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 a également procédé en juin 2022 au rachat dans le marché de 500 000 actions.

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 2022.

### 7.3.3 PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL

La participation des salariés et anciens salariés de Korian s'établit au 31 décembre 2022 à 2,82 % du capital, soit 3 003 326 actions, dont 118 232 actions dans le cadre du fonds commun de placement des salariés « Korian Actionnariat » et 2 590 391 actions dans le cadre du fonds commun de placement des salariés « Korus ».

Korian a annoncé le 28 juin 2022 le succès de KORUS 2022, son premier plan d'actionnariat salarié ouvert à ses collaborateurs dans les sept pays du Groupe (France, Allemagne, Italie, Belgique, Espagne, Pays-Bas et Royaume-Uni). Cette opération visait à offrir aux

collaborateurs l'opportunité de devenir actionnaires à des conditions réservées et pleinement sécurisées dans le but de les associer au projet ambitieux de transformation et d'innovation porté par Korian et de bénéficier de sa croissance à long terme.

Ce sont plus de 9 250 collaborateurs, soit 15 % des personnes éligibles, qui ont participé à l'offre, à un prix par action de 14,25 euros. En France, l'opération a remporté une forte adhésion, avec une souscription de près de 24 % soit plus de 5 600 collaborateurs français.

### 7.3.4 ACCORD D'ACTIONNAIRES SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord ou pacte d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société.

### 7.3.5 PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES AGISSANT DE CONCERT

À la connaissance de la Société, il n'existe aucune personne physique ou morale agissant de concert.

### 7.3.6 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Le paiement de dividendes ou de toute autre distribution est fonction de l'environnement général, de la situation financière du Groupe, notamment de son résultat net et de sa politique d'investissement.

Pendant plusieurs années et jusqu'en 2019, la Société distribuait un dividende de 0,60 euro par action, avec une option pour le paiement en actions nouvelles.

Face à l'ampleur de la crise sanitaire et par solidarité avec l'ensemble des parties prenantes du Groupe, le Conseil d'administration, réuni le 29 avril 2020, a décidé de proposer à l'Assemblée générale 2020 d'affecter la totalité du bénéfice distribuable au compte report à nouveau. Il n'y a donc pas eu de distribution de dividendes au titre de l'exercice 2019.

Le Conseil d'administration du 24 février 2021 a proposé à l'Assemblée générale 2021 de distribuer un dividende de 0,30 euro par action, avec une option pour le paiement en actions nouvelles.

Le Conseil d'administration du 25 avril 2022 a proposé à l'Assemblée générale 2022 de distribuer un dividende de 0,35 euro par action, avec une option pour le paiement en actions nouvelles.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022, le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale 2023 de distribuer un dividende de 0,25 euro par action, avec une option pour le paiement en actions nouvelles.

Le 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](http://www.amf-france.org)).

Le franchissement de seuil légal suivant a été notifié par un actionnaire à la Société et à l'AMF au cours de l'exercice 2022 :

Déclarant	Date du franchissement de seuil	Date de la déclaration	Sens	Seuil franchi	Nombre d'actions <sup>(1)</sup>	% du capital social <sup>(2)</sup>	% des droits de vote <sup>(3)</sup>	Référence de la publication AMF
Helikon Investments Limited agissant pour le compte du fonds Helikon Long Short Equity Fund Master ICAV	28 mars 2022	31 mars 2022	Hausse	5 %	5 318 270	5,04 %	5,04 %	222C0747

<sup>(1)</sup> Nombre d'actions détenus par l'actionnaire déclarant à la suite de la déclaration.

<sup>(2)</sup> Pourcentage du capital détenu par l'actionnaire déclarant à la suite de la déclaration.

<sup>(3)</sup> Pourcentage des droits de vote détenus par l'actionnaire déclarant à la suite de la déclaration.

## 7.4 Marché du titre Korian

### 7.4.1 PLACE DE COTATION ET INDICES

L'action Korian 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

<b>KORI</b> LISTED EURONEXT	<b>Code valeur ISIN</b>	FR0010386334
	<b>Places de cotation</b>	Négociation en continu sur Euronext-compartiment A de la place de cotation Euronext Paris Ticker KORI (Euronext), KORI. PA (Reuters), KORI. FP (Bloomberg)
	<b>Présence dans les principaux indices</b>	SBF 120, CAC Health Care, CAC Mid 60, CAC Mid & Small et MSCI Global Small Cap
	<b>Éligibilité de l'action</b>	SRD (service de règlement différé) et PEA (plan d'épargne en actions)
	<b>Valeur nominale</b>	5 €
	<b>Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2022</b>	106 505 206
	<b>Cours au 31 décembre 2022</b>	10,12 €
	<b>Capitalisation boursière au 31 décembre 2022</b>	1 077 832 685 €

## 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 2022	26,11	28,76	18,57	10 699 139	236,31
Février 2022	18,39	21,54	16,12	15 675 532	286,68
Mars 2022	19,52	21,54	16,49	7 232 185	139,70
Avril 2022	20,19	21,00	19,33	3 145 071	63,30
Mai 2022	19,83	20,80	18,85	4 138 067	82,02
Juin 2022	15,84	19,68	13,80	6 810 501	107,96
Juillet 2022	14,39	15,09	13,64	3 874 269	55,73
Août 2022	14,33	15,41	12,64	4 066 604	58,10
Septembre 2022	11,66	12,81	9,96	5 268 840	60,87
Octobre 2022	10,31	12,12	8,45	9 583 567	97,77
Novembre 2022	10,25	11,32	9,54	6 373 092	65,17
Décembre 2022	9,32	10,24	8,44	8 337 112	78,80
<b>Extrêmes et moyennes de la période</b>	<b>15,80</b>	<b>28,76</b>	<b>8,44</b>	<b>7 100 332</b>	<b>111,03</b>
<b>TOTAL</b>				<b>85 203 979</b>	<b>1 332,41</b>

Source : Euronext Paris (Informations mensuelles, extrêmes et moyennes de la période).

## GESTION DU REGISTRE DES TITRES NOMINATIFS

La gestion du registre des titres inscrits en nominatif pur est assurée par l'établissement :

UPTEVIA

89-91, rue Gabriel Péri - 92120 Montrouge.

## GESTION DU CONTRAT DE LIQUIDITÉ

La gestion du contrat de liquidité est assurée par ODDO BHF et Natixis.

## SUIVI ANALYSTES

Alpha Value

Berenberg

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 2023

**21 février 2023** : Résultats annuels 2022.

**25 avril 2023** : Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2023.

**15 juin 2023** : Assemblée générale 2023.

**27 juillet 2023** : Chiffre d'affaires et résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2023.

**24 octobre 2023** : Chiffre d'affaires du 3<sup>e</sup> trimestre 2023.

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](http://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.

**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 22 juin 2022 sur première convocation.





# 8

## Informations complémentaires



<b>8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL</b>	<b>384</b>	<b>8.3 DES ACTIVITÉS FORTEMENT RÉGLEMENTÉES</b>	<b>385</b>
8.1.1 Responsable du document d'enregistrement universel	384	<b>8.4 GLOSSAIRE</b>	<b>393</b>
8.1.2 Attestation du responsable	384	<b>8.5 TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>395</b>
<b>8.2 RESPONSABLE DU CONTRÔLE DES COMPTES</b>	<b>385</b>		
8.2.1 Commissaires aux comptes titulaires	385		
8.2.2 Commissaire aux comptes suppléant	385		

## 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<sup>me</sup> 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 27 avril 2023

M<sup>me</sup> Sophie Boissard

Directrice générale

## 8.2 Responsable du contrôle des comptes

Les Commissaires aux comptes sont sélectionnés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité d'audit chargé d'assurer la mise en place des règles de rotation des firmes et des principaux associés signataires conformément aux dispositions légales et réglementaires, et nommés par l'Assemblée générale des actionnaires.

### 8.2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Noms	Date de renouvellement	Date de fin de mandat
<b>Mazars</b> 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
<b>Ernst &amp; Young et Autres</b> 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<sup>me</sup> 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<sup>me</sup> Anne Herbein, a certifié les comptes de la Société pour la première fois à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

### 8.2.2 COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT

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 générale 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 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 sept pays où le Groupe est implanté.

## FRANCE

Activité	Réglementation	Tarification	Aide au financement
 <p>Maisons de retraite médicalisées</p>	Autorisation délivrée conjointement par l'Agence Régionale de Santé (ARS) et le Conseil départemental, valable 15 ans (renouvelable par tacite reconduction).	<p>Trois composantes du tarif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une dotation soins fixée par l'ARS ;</li> <li>• un forfait global dépendance fixé par le Conseil départemental ;</li> <li>• l'hébergement et les prestations annexes pour lesquels il existe une tarification libre à l'entrée, avec réévaluation annuelle fixée par arrêté ministériel.</li> </ul>	<p>Soins : financés par l'Assurance Maladie.</p> <p>Dépendance : prise en charge partielle <i>via</i> l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA).</p> <p>Hébergement : prise en charge possible par l'aide sociale sous conditions de ressources ou aide personnalisée au logement (APL).</p>
 <p>Résidences services</p>		<p>Deux composantes du tarif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le loyer, les charges locatives et les services non individualisables <i>via</i> bail d'habitation ;</li> <li>• les services individualisables <i>via</i> contrat de prestation.</li> </ul>	Possibilité de bénéficier de l'aide au logement (APL ou ALS).
 <p>Maisons partagées</p>	Pour l'intervention du service d'aide et accompagnement à domicile (SAAD) : autorisation délivrée par le Conseil départemental du lieu où les prestations seront délivrées.	<p>Deux composantes du tarif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les loyers et charges ;</li> <li>• les prestations relatives au service d'aide et d'accompagnement à domicile.</li> </ul>	<p>Prise en charge partielle <i>via</i> l'APA.</p> <p>Crédit d'impôts pour les services à la personne.</p>
 <p>Soins Médicaux et de Réadaptation (SMR)</p>	Autorisation délivrée par l'ARS, valable 7 ans (renouvelable).	<p>Trois composantes du tarif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les soins, fixés par l'ARS et/ou le ministère de la Santé ;</li> <li>• les dotations fixées par l'ARS et/ou le ministère de la Santé ;</li> <li>• les prestations annexes, en tarifs libres.</li> </ul>	<p>Frais d'hospitalisation remboursés par l'Assurance Maladie obligatoire à 80 %.</p> <p>Ticket modérateur et forfait journalier (20 %) sont à la charge de la mutuelle ou du patient sauf exonération.</p>
 <p>Cliniques de santé mentale</p>	Autorisation délivrée par l'ARS, valable 7 ans (renouvelable).	<p>Trois composantes du tarif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les soins, fixés par l'ARS et/ou le ministère de la Santé ;</li> <li>• les dotations fixées par l'ARS et/ou le ministère de la Santé ;</li> <li>• les prestations annexes, en tarifs libres.</li> </ul>	<p>Frais d'hospitalisation remboursés par l'Assurance Maladie obligatoire à 80 %.</p> <p>Ticket modérateur et forfait journalier (20 %) sont à la charge de la mutuelle ou du patient sauf exonération.</p>
 <p>Services de Soins Infirmiers à Domicile (SSIAD)</p>	Autorisation délivrée par l'ARS pour une durée de 15 ans (renouvelable par tacite reconduction).	Pris en charge intégralement par l'Assurance Maladie <i>via</i> une dotation globale de soins en fonction du nombre de places.	Financement par l'Assurance Maladie sur prescription médicale.
 <p>Hospitalisations à domicile (HAD)</p>	Autorisation délivrée par l'ARS, valable 7 ans (renouvelable).	Tarifs nationaux fixés par le ministère de la Santé.	<p>Frais d'hospitalisation remboursés par l'Assurance Maladie obligatoire à 80 %.</p> <p>Ticket modérateur et forfait journalier (20 %) sont à la charge de la mutuelle ou du patient sauf exonération.</p>

 ALLEMAGNE

Activité	Réglementation	Tarification	Aide au financement
 <p>Maisons de retraite médicalisées</p>	<p>Une autorisation administrative suffit pour ouvrir une maison de retraite médicalisée.</p> <p>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.</p> <p>Il existe une réglementation spécifique dans certains Länder sur le taux de chambres individuelles dans les maisons de retraite médicalisées avec des délais de mise en conformité compris entre 2018 et 2036.</p>	<p>Les opérateurs négocient de manière indépendante certaines composantes de leur tarif avec l'aide sociale et/ou les caisses d'Assurance Maladie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le soin : toutes les dépenses autres que l'hébergement et la restauration ;</li> <li>• les services : toutes les dépenses liées à l'hébergement et à la restauration ;</li> <li>• l'investissement : loyer et charges associées ;</li> <li>• la formation : financement de la formation des apprentis.</li> </ul>	<p>Distinction de trois types d'aides :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>prise en charge médico-sociale</b> (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 ;</li> <li>• <b>dépenses d'investissement</b> (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 ;</li> <li>• <b>hébergement et restauration</b> : à la charge du résident, avec possibilité d'obtenir des aides sociales pour les frais d'hébergement.</li> </ul> <p>Les établissements peuvent en outre proposer des prestations annexes qui sont à la charge du résident.</p>
 <p>Résidences services/maisons partagées</p>	<p>Réglementé par la <i>Landesheimgesetz</i> de chaque <i>Bundesland</i> de manière autonome.</p>	<p>Tarification librement fixée par les opérateurs, en considération des prix du marché. Si le résident a besoin d'une aide sociale, l'aide sociale peut plafonner les tarifs.</p>	
 <p>Soins à domicile</p>	<p>Une autorisation administrative suffit pour exercer une activité de soins à domicile.</p> <p>Pour obtenir un financement par les caisses de dépendance et de l'Assurance Maladie, un accord préalable est nécessaire.</p>	<p>Les tarifs des soins à domicile sont négociés avec les caisses d'Assurance Maladie, au niveau des Länder, sur la base d'un catalogue de services standard.</p> <p>Toute prestation supplémentaire est fixée librement par l'opérateur.</p>	<p>Financement par l'Assurance Maladie en fonction du degré de dépendance. La prise en charge est plafonnée.</p>

 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 médicalisée. 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.



Activité	Réglementation	Tarifification	Aide au financement
 <p>Maisons de retraite médicalisées</p>	<p>L'ouverture d'une maison de retraite médicalisée est soumise à un régime d'autorisation et d'accréditation dont le cadre minimum a été posé au niveau fédéral.</p> <p>Les régions peuvent toutefois poser leurs propres standards de qualité (qui peuvent aller au-delà du seuil minimal).</p>	<p>Les services de soins sont délivrés gratuitement par les ASL (unités de soin locales) en établissement.</p> <p>Le tarif en maison de retraite médicalisée se décompose de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tarif soin : représente 30 à 50 % du tarif global ;</li> <li>• 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) ;</li> <li>• suppléments : liés à des prestations de confort et payés par le résident qui en fait la demande.</li> </ul>	<p>Le financement par les autorités régionales est soumis à l'obtention de l'accréditation.</p> <p>Les régions ont introduit un système de budget des dépenses des maisons de retraites médicalisées qui doit être fixé annuellement dans certains régions et tous les trois ans dans d'autres.</p> <p>Les services de soins sont pris en charge intégralement par les ASL (unités de soin locales).</p> <p>Les services d'hébergement peuvent, selon la situation du résident, être pris en charge par les municipalités ou les mutuelles.</p>
 <p>Cliniques spécialisées</p>	<p>L'ouverture d'une clinique spécialisée est soumise à un régime d'autorisation et d'accréditation dont le cadre a été posé au niveau fédéral.</p> <p>Les régions peuvent toutefois poser leurs propres standards de qualité (qui peuvent aller au-delà du seuil minimal).</p>	<p>Les tarifs sont fixés par les autorités régionales, mais les prestations confort sont librement fixées par les opérateurs.</p> <p>Elles donnent lieu à un supplément qui est payé par le patient qui en fait la demande.</p>	<p>Le financement des cliniques spécialisées est basé sur la méthodologie « Diagnosis Related Group », qui est fixé par une loi nationale (avec des valeurs économiques légèrement différentes selon les régions).</p> <p>Les prestations de confort sont à la charge du patient qui en fait la demande.</p>
 <p>Résidences services</p>	<p>Activité nécessitant une autorisation, mais il n'existe pas de réglementation spécifique à ce service.</p>	<p>Les tarifs sont librement fixés par les opérateurs.</p>	<p>Il n'est possible d'obtenir un financement que dans certaines situations spécifiques notamment pour des projets expérimentaux.</p>
 <p>Soins à domicile</p>	<p>Activité soumise à un régime d'autorisation et d'accréditation dont le cadre minimal a été fixé au niveau national.</p>	<p>Les tarifs sont fixés par chaque région en fonction des actes effectués.</p>	<p>Financement intégral par les ASL (unités de soin locales).</p>



## ESPAGNE

## Activité

Maisons de retraite  
médicalisées

## Réglementation

Permis d'ouverture délivré par la municipalité (durée indéterminée).

Licence d'exploitation délivrée par chaque gouvernement régional (durée indéterminée) et accréditation (pour des lits supplémentaires) délivrée par le gouvernement régional (renouvelable tous les 5 ans).

## Tarification

Les tarifs des lits privés sont fixés par l'opérateur.

Tous les tarifs pour les lits subventionnés, comprenant tous les services, y compris les soins, l'hébergement et la restauration, sont fixés par les communautés autonomes.

## Aide au financement

3 modalités de financement :

- privé : payé par le résident ;
- subventionné : le gouvernement autonome paie un tarif réglementé par gouvernement régional (services sociaux) et le résident paie 75 % de la pension de retraite qu'il reçoit. Les tarifs sont généralement mis à jour annuellement par décret ;
- lié au service : le gouvernement verse au résident un montant contribuant à payer l'hébergement.

Cliniques  
de santé mentale

Permis d'ouverture délivré par la municipalité (durée indéterminée).

Licence d'activité délivrée par la municipalité (durée indéterminée).

Agrément pour les centres de santé, les hôpitaux, les hôpitaux de jour et toute autre activité sanitaire accordé par le gouvernement autonome, dont la durée est fixée par chaque communauté autonome.

Les tarifs des lits privés sont fixés par l'opérateur.

Tous les tarifs pour les lits subventionnés comprenant tous les services, y compris les soins, l'hébergement et la restauration, sont fixés par les communautés autonomes.

Le financement peut-être pris en charge pour l'assurance santé privée à laquelle le patient est affilié.



Centres de jour

Licences et accréditations spécifiques accordées par les communautés autonomes.

Les tarifs des places privées sont fixés par l'opérateur.

Tous les tarifs pour les places subventionnées, comprenant tous les services, y compris les soins, l'hébergement et la restauration, sont fixés par les communautés autonomes.

Une partie du financement des places subventionnées est prise en charge par le gouvernement autonome.



 PAYS-BAS

Activité

Réglementation

Tarification

Aide au financement



Maisons de retraite  
médicalisées

Licence d'exploitation  
délivrée par le ministère  
de la Santé.

Le prix des soins,  
comprenant l'hébergement  
et la restauration, sont  
déterminés par le  
ministère de la Santé ou  
les sociétés d'assurance  
maladie.

Le prix des prestations  
annexes sont librement  
fixés et sont indexés  
annuellement sur la base  
d'accords contractuels.

Une partie du financement  
est assurée par le ministère  
de la Santé. Toute personne  
disposant d'une carte de  
soins peut en bénéficier.

Le reste est à la charge de  
la compagnie d'assurance  
à laquelle le résident est  
affilié.



Résidences services

Licence d'exploitation  
délivrée par le ministère  
de la Santé.

Le prix des soins,  
comprenant l'hébergement  
et la restauration, sont  
déterminés par le  
ministère de la Santé ou  
les sociétés d'assurance  
maladie.

Le prix des prestations  
annexes sont librement  
fixés et sont indexés  
annuellement sur la base  
d'accords contractuels.

Une partie du financement  
est assurée par le ministère  
de la Santé. Toute personne  
disposant d'une carte de  
soins peut en bénéficier.

Le reste est à la charge de  
la compagnie d'assurance  
à laquelle le résident est  
affilié



Soins médicaux  
et de réadaptation

Licence d'exploitation  
délivrée par le ministère  
de la Santé.

Les prix des soins,  
comprenant l'hébergement  
et la restauration, sont  
déterminés par le  
ministère de la Santé ou  
les sociétés d'assurance  
maladie.

Le prix des prestations  
annexes sont librement  
fixés et sont indexés  
annuellement sur la base  
d'accords contractuels.

Une partie du financement  
est assurée par le ministère  
de la Santé. Toute personne  
disposant d'une carte de  
soins peut en bénéficier.

Le reste est à la charge de  
la compagnie d'assurance à  
laquelle le patient est affilié



## ROYAUME-UNI

## Activité



Maisons de retraite  
médicalisées

## Réglementation

Autorisation délivrée par la Commission de qualité des soins (*Care Quality Commission, CQC*).

## Tarification

En principe, les tarifs sont fixés librement par l'opérateur. Les autorités locales fixent les tarifs uniquement lorsque le résident est éligible au financement par les autorités locales. Ce financement couvre la totalité des frais de la maison de retraite médicalisée.

## Aide au financement

**Soins médicaux :** financement par l'autorité locale sous conditions de ressources.

**Soins infirmiers :** financement par le Service National de Santé (*National Health Service, NHS*). L'éligibilité au financement est soumise à une évaluation par une infirmière qualifiée.

**Soins de santé continus :** financement par le NHS. L'éligibilité est fonction de l'état de santé du patient.

## 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
<b>Agence régionale de santé (ARS)</b>	Établissement public administratif de l'État français chargé de la mise en œuvre de la politique de santé dans une région.
<b>Allocation personnalisée d'autonomie (APA)</b>	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.
<b>Bien-être, Éthique et Soins pour Tous (BEST)</b>	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.
<b>Cliniques de soins médicaux et réadaptation (SMR)</b>	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.
<b>Commission des usagers (CDU)</b>	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.
<b>Conseil de vie sociale (CVS)</b>	Cadre dans lequel les résidents et les familles sont invités à participer à la vie de l'établissement.
<b>Croissance organique</b>	La croissance organique du Groupe se détermine de la manière suivante : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ variation de chiffre d'affaires entre l'année N et l'année N-1 des établissements déjà en activité ;</li> <li>■ chiffre d'affaires généré en année N par les établissements ouverts en année N ou N-1 ;</li> <li>■ 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 ;</li> <li>■ variation de chiffre d'affaires des établissements acquis, entre l'année N et la période équivalente en année N-1.</li> </ul>
<b>Déchet des activités de soins à risques infectieux (DASRI)</b>	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.
<b>Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)</b>	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.
<b>EBITDA</b>	Correspond à l'EBITDAR, après déduction des charges locatives.
<b>EBITDAR</b>	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
<b>Équivalent temps plein (ETP)</b>	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.
<b>ESG</b>	Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.
<b>Événements indésirables graves (EIG)</b>	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.
<b>Groupes iso-ressources (GIR)</b>	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.
<b>Haute Autorité de santé (HAS)</b>	Organisme public, scientifique et indépendant, chargé de développer la qualité médicale en France.
<b>Hospitalisation à domicile (HAD)</b>	Hospitalisation à temps complet au cours de laquelle les soins sont effectués au domicile du patient.
<b>Inami</b>	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.
<b>Infirmiers diplômés d'État coordonnateurs (IDEC)</b>	En France, infirmiers diplômés d'État assurant des fonctions de managers de proximité.
<b>Maison de repos et soins (MRS)</b>	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.
<b>Maison de retraite médicalisée</b>	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.
<b>Médecine-chirurgie-obstétrique (MCO)</b>	Cet acronyme est utilisé pour définir les établissements réalisant des soins aigus.
<b>Pflegeheime</b>	Terme désignant, en Allemagne, les maisons de retraite spécialisées.
<b>Residenza sanitaria per anziani (RSA)</b>	Terme désignant, en Italie, les maisons de retraite spécialisées.
<b>Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)</b>	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.
<b>Standard Korian</b>	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.
<b>Troubles musculo-squelettiques (TMS)</b>	Affections touchant les structures situées à la périphérie des articulations (muscles, tendons, nerfs, ligaments, bourses séreuses, capsules articulaires, vaisseaux, etc.).
<b>Validation des acquis de l'expérience (VAE)</b>	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) no 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019.

Informations	Chapitres	Pages
<b>1 Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente</b>	<b>8.1</b>	<b>384</b>
1.1 Personnes responsables de l'information	8.1.1	384
1.2 Attestation du responsable	8.1.2	384
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	
<b>2 Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>8.2</b>	<b>385</b>
2.1 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	8.2.1	385
2.2 Informations relatives à une éventuelle démission ou non-redésignation des contrôleurs légaux des comptes	8.2.2	385
<b>3 Facteurs de risque</b>	<b>2</b>	<b>59</b>
<b>4 Informations concernant la Société</b>	<b>7.1</b>	<b>358</b>
4.1 Raison sociale et nom commercial de la Société	7.1.1	358
4.2 Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	7.1.1	358
4.3 Date de constitution et durée de vie de la Société	7.1.1	358
4.4 Siège social, forme juridique et législation s'appliquant à la Société	7.1.1	358
<b>5 Aperçu des activités</b>		
5.1 Principales activités	1	7
5.1.1 Description de la nature des opérations effectuées par la Société et de ses principales activités	1	7
5.1.2 Nouveaux produits et/ou services	1	7
5.2 Principaux marchés	1	7
5.3 Événements importants dans le développement des activités de la Société	1	7
5.4 Stratégies et objectifs de la Société	1	7
5.5 Degré de dépendance de la Société à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A	
5.6 Position concurrentielle	N/A	
5.7 Investissements	1	7
5.7.1 Description des investissements importants ayant été réalisés par la Société	1, 5.7, 6.1, Note 2	7, 271, 274, 284
5.7.2 Description des investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris	N/A	
5.7.3 Coentreprises et participations significatives	6.1, Note 2, Note 13	274, 284, 315
5.7.4 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation par la Société de ses immobilisations corporelles	3.6.2	154
<b>6 Structure organisationnelle</b>		
6.1 Description et organigramme du Groupe	7.1.3	360
6.2 Liste des filiales importantes	13.3	316

Informations	Chapitres	Pages
<b>7 Examen de la situation financière et du résultat</b>		
7.1 Situation financière	5.3.2	265
7.1.1 Analyse de l'évolution et du résultat des activités de la Société	5.2, 5.3, 6	263, 264, 273
7.1.2 Évolution future probable des activités de la Société et activités en matière de recherche et de développement	5.3.3.8	269
7.2 Résultat d'exploitation	5.2, 5.3, 6.1, Note 3	263, 264, 274, 288
7.2.1 Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	5.1, 5.2	262, 263
7.2.2 Explication des changements importants du chiffre d'affaires	5.2	263
<b>8 Trésorerie et capitaux</b>		
8.1 Informations sur les capitaux	5.3.2, 6.1, 6.3	265, 274, 336
8.2 Source et montant des flux de trésorerie de la Société et description des flux de trésorerie	5.3.2, 6.1	265, 274
8.3 Information sur les besoins de financement et structure de financement de la Société	5.3.2, 6.1, Note 8	265, 274, 304
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	274, 304
8.5 Sources de financement attendues et rendues nécessaires pour que la Société puisse respecter ses engagements	5.3.2, 6.1, Note 8	265, 274, 304
<b>9 Environnement réglementaire</b>	<b>1, 8.3</b>	<b>7, 385</b>
<b>10 Informations sur les tendances</b>		
10.1 Principales tendances et changement significatif de performance financière depuis la fin du dernier exercice	5.7	271
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	271, 272
<b>11 Prévisions et estimations du bénéfice</b>		
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	
<b>12 Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale</b>		
12.1 Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	4.1.1 - 4.1.4	194 - 233
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	4.1.5	234
<b>13 Rémunération et avantages</b>		
13.1 Montant des rémunérations versées et avantages en nature octroyés aux membres des organes d'administration et de direction	4.2	236
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	274, 292
<b>14 Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>		
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	4.1.2.1, 4.1.3.1.2	194, 212
14.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	4.1.5.6	235
14.3 Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération	4.1.3.2.4, 4.1.3.3.1 - 4.1.3.3.2	223, 228, 230
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	4.1	193
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	4.1.3.1.4	219
<b>15 Salariés</b>		
15.1 Nombre de salariés	3.3.2	108
15.2 Participation et stock-options	6.1, Note 4	274, 292
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	7.2.4.3	372

Informations	Chapitres	Pages
<b>16 Principaux actionnaires</b>		
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	7.3.1	375
16.2 Existence de droits de vote différents	7.1.2.3	359
16.3 Détention ou contrôle de la Société	7.3.2	375
16.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	7.2.5	374
<b>17 Transactions avec des parties liées</b>	<b>6.1 , Note 13</b>	<b>274 , 315</b>
<b>18 Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de la Société</b>		
18.1 Informations financières historiques		
18.1.1 Informations financières historiques auditées	6.1 , 6.3	274 , 336
18.1.2 Changement de date de référence comptable	N/A	
18.1.3 Normes comptables	6.1	274
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	274
18.1.7 Date des dernières informations financières	6	273
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	332 , 353
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	378
18.5.2 Montant du dividende par action	7.3.6 , 5.4	378 , 270
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.5	271
18.7 Changement significatif de la situation financière	5.6	271
<b>19 Informations supplémentaires</b>		
19.1 Capital social		
19.1.1 Montant du capital émis et informations relatives à chaque catégorie d'actions	7.2.1	362
19.1.2 Nombre et caractéristiques des actions non représentatives du capital	7.2.3.3	370
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	375
19.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.2.4	371
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	365
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	363
19.2 Actes constitutifs et statuts		
19.2.1 Objet social	7.1.2.2	358
19.2.2 Dispositions relatives aux droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	7.1.2.3	359
19.2.3 Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société	7.2.5	374
<b>20 Contrats importants</b>	<b>N/A</b>	
<b>21 Documents disponibles</b>	<b>7.4.3.2</b>	<b>380</b>

## 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
<b>1</b>	<b>Informations sur l'activité de la Société</b>		
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	262 , 263
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	264
1.3	Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	5.8	272
1.4	Indicateurs clés de natures financière et non financière de la Société et du Groupe	1 , 3.1.4 , 5.2 , 5.3	9 , 91 , 263 , 264
1.5	Événements importants post-clôture de la Société et du Groupe	5.7	271
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	274 , 304
1.7	Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	2.1 , 2.2 , 2.3 , 2.4	61 , 66 , 67 , 69
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	67 , 144
1.9	Informations sur la R & D de la Société et du Groupe	5.3.3.8	269
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	59
1.11	Mention des succursales existantes	5.3.3.6	269
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	263
<b>2</b>	<b>Informations juridiques, financières et fiscales de la Société</b>		
2.1	Répartition, identité des personnes et évolution de l'actionnariat	7.3.1	375
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	375
2.3	Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	7.2.6	374
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	377
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	377
2.7	État de la participation des salariés au capital social	7.3.3	378
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	269
2.10	Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	5.4.2	270
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	371
2.12	Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	5.4.1 , 7.3.6	270 , 378
2.13	Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	5.3.3.5	269
2.14	Délai de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients par date d'échéance	5.3.3.4	268
2.15	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A	



Thèmes	Chapitres	Pages
2.16	Informations sur les conventions réglementées dont les effets perdurent sur l'exercice	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
<b>3</b>	<b>Informations portant sur les mandataires sociaux</b>	
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"> <li>■ soit d'interdire aux dirigeants de lever leurs options avant la cessation de leurs fonctions ;</li> <li>■ 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).</li> </ul>	N/A
3.2	État récapitulatif des opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	4.1.5.1 234
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"> <li>■ soit d'interdire aux dirigeants de céder avant la cessation de leurs fonctions les actions qui leur ont été attribuées gratuitement ;</li> <li>■ 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).</li> </ul>	7.2.4.3 , 4.2.1.1 , 372 , 239 , 274 , 292 6.1 , Note 4
<b>4</b>	<b>Informations RSE de la Société</b>	
4.1	Déclaration de performance extra-financière	3 77
4.2	Information sur les installations classées à risques	N/A
<b>5</b>	<b>Autres informations</b>	
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"> <li>■ une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ;</li> <li>■ 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 ;</li> <li>■ des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;</li> <li>■ 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 ;</li> <li>■ un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.</li> </ul>	2.5.5 , 3.7 76 , 164 3.5.2 , 3.7 137 , 164 2.5 72 3.7 164 3.7 164

## 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	
<b>1</b>	<b>Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel</b>	<b>8.1</b>	<b>384</b>
<b>2</b>	<b>Rapport de gestion</b>	<b>Cf. table de concordance du rapport de gestion</b>	<b>398</b>
<b>3</b>	<b>États financiers et rapports</b>		
3.1	Comptes sociaux	6.3	336
3.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	6.4	353
3.3	Comptes consolidés	6.1	274
3.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.2	332

## 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	
<b>1</b>	Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	4.1.2.1 , 4.1.3.1.1	194 , 197
<b>2</b>	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	235
<b>3</b>	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	365
<b>4</b>	Choix relatif à la modalité d'exercice de la Direction	4.1.1	194
<b>5</b>	Politique de rémunération des mandataires sociaux	4.2.1.1 , 4.2.1.2	239 , 245
<b>6</b>	Éléments de rémunération des mandataires sociaux	4.2.1.1 , 4.2.2	239 , 246
<b>7</b>	Informations à donner concernant les engagements de retraite	4.2.1.1 , 4.2.2.1 - 4.2.2.3 , 6.1 , Note 4 , 6.3	239 , 246 - 246 , 274 , 292 , 336
<b>8</b>	Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	4.1.3	197
<b>9</b>	Éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général	4.1.2.1	194
<b>10</b>	Code de gouvernement d'entreprise choisi et dispositions du code éventuellement écartées	4 , 4.1.4	191 , 233
<b>11</b>	Modalités particulières de la participation aux Assemblées générales	7.5	381
<b>12</b>	Information concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat	7.2.5	374
<b>13</b>	Application du principe de représentation équilibrée des femmes et hommes au sein du CA ou du CS	4.1.3.1.2	212
<b>14</b>	Ratio d'équité et information sur les écarts de rémunération mandataires sociaux/salariés	4.2.2.3	255

## 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	1.6	56
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, 3.1.3	59, 89
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	59, 77
4	Résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance	2, 3	59, 77
5	La déclaration doit couvrir les sujets suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ les conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit ;</li> <li>■ les engagements sociétaux en faveur : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ du développement durable,</li> <li>■ de l'économie circulaire,</li> <li>■ de la lutte contre le gaspillage alimentaire,</li> <li>■ de la lutte contre la précarité alimentaire,</li> <li>■ du respect du bien-être animal,</li> <li>■ d'une alimentation responsable, équitable et durable ;</li> </ul> </li> <li>■ 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 ;</li> <li>■ les actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités ;</li> <li>■ les mesures prises en faveur des personnes handicapées.</li> </ul>	3	77
6	Mention du référentiel et indication des préconisations dudit référentiel	3.8.3	181











**KORIAN**

*Le soin à cœur*

Société européenne au capital  
de 532 526 030 euros  
21-25, rue Balzac - 75008 Paris  
RCS Paris 447 800 475

[www.korian.com](http://www.korian.com)