



KORIAN

Le soin à cœur

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2022

Rapport financier annuel et Rapport intégré



www.korian.com



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) et sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

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

- les chiffres clés figurant en page 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 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.

■ 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.