



# 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>



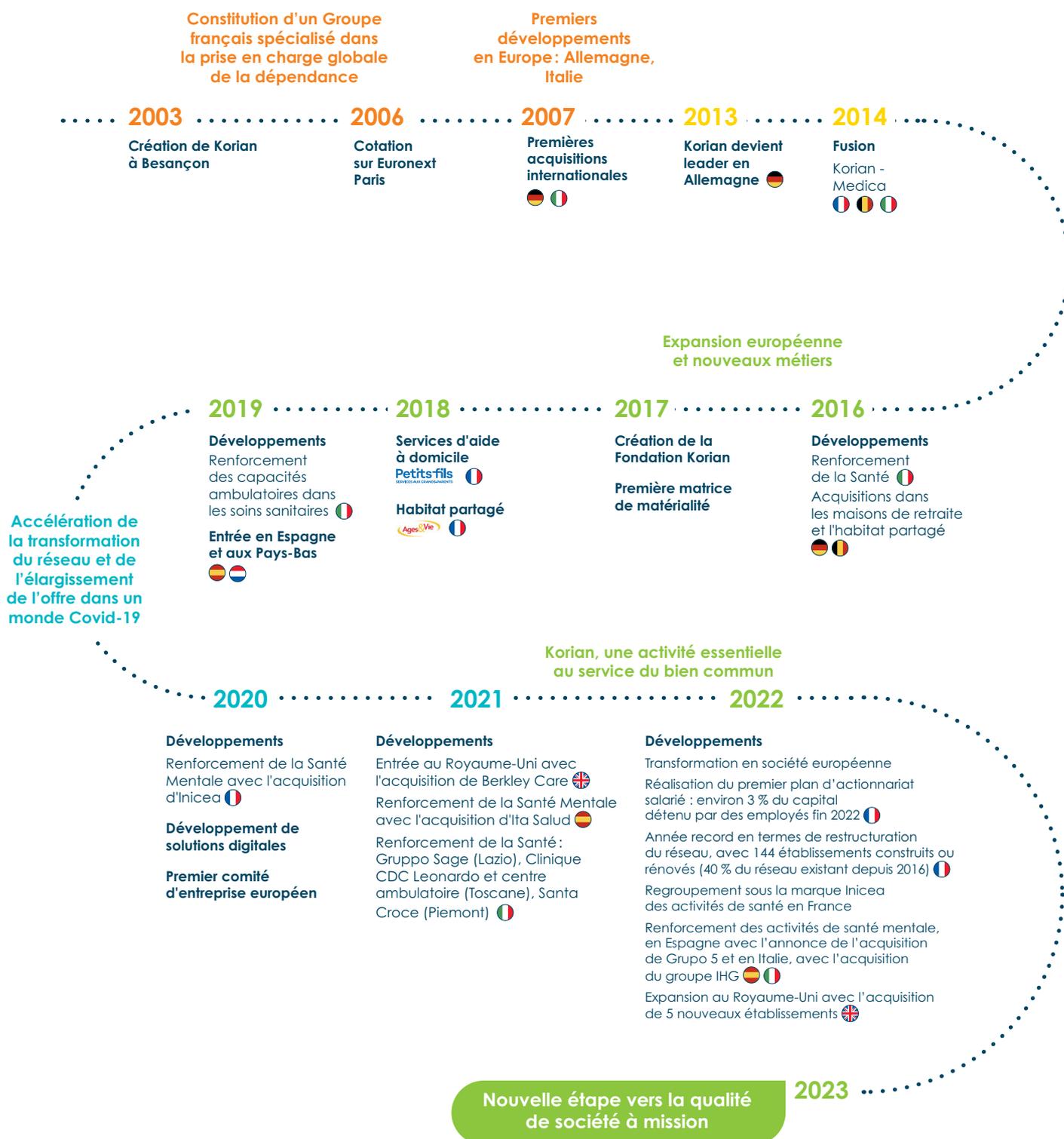


## 1.1 Présentation du Groupe Korian

# L'histoire du Groupe

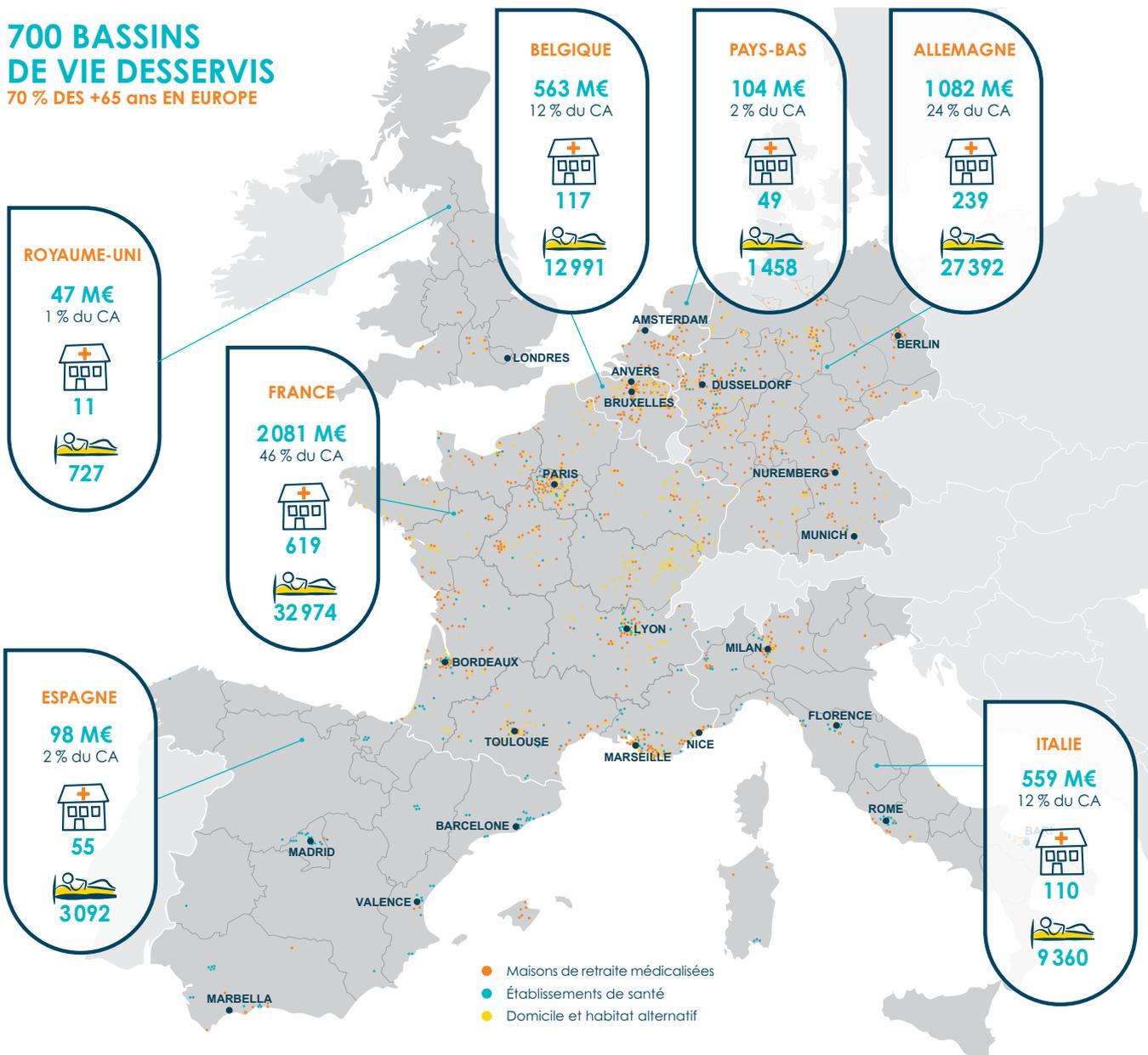
## LES DATES CLÉS

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 DESSERTIS**  
70 % DES +65 ans EN EUROPE



**59 311**

COLLABORATEURS  
dont **82 %**  
de femmes



**810 000**

PATIENTS/  
RÉSIDENTS



**1 200**

ÉTABLISSEMENTS



**87 994**

LITS



**>100 000**

SÉANCES  
AMBULATOIRES  
PAR MOIS

## 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

PATIENTS /  
RÉSIDENTS  
2022



### MAISONS DE RETRAITE MÉDICALISÉES

**695** ÉTABLISSEMENTS

**62 298** LITS



**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.

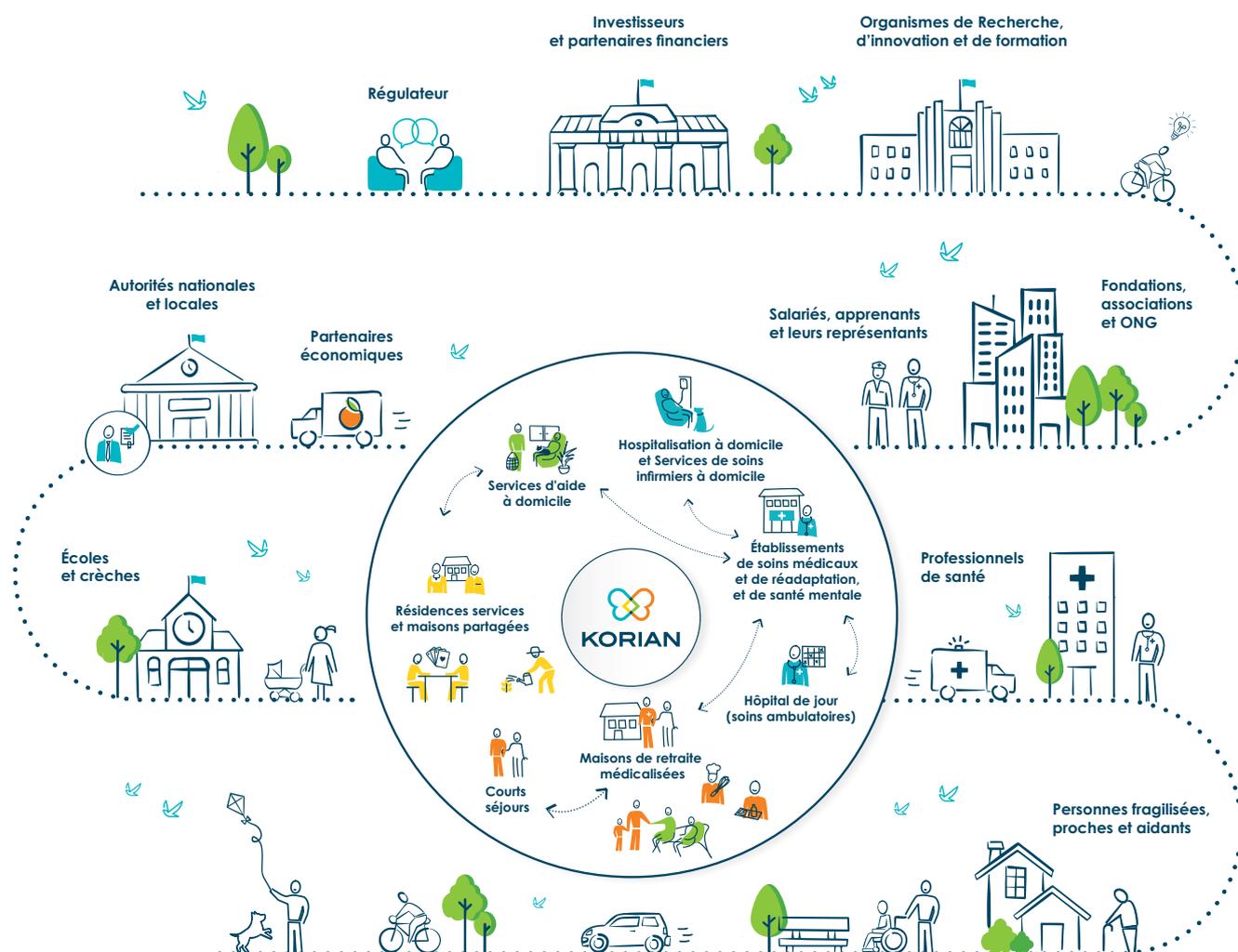
Le Groupe a identifié huit catégories de parties prenantes différentes, toutes sont susceptibles d'avoir un impact sur sa stratégie ESG et ses activités.

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.





## 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



SEULEMENT 1 %  
de la population traitée  
en hospitalisation complète

- Maladies professionnelles ou affectives
- Addictions
- Viellissement
- Troubles de l'humeur
- Troubles du sommeil
- Troubles bipolaires
- Crises de panique
- Troubles délirants
- Schizophrénie
- Hospitalisation forcée



### ... 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

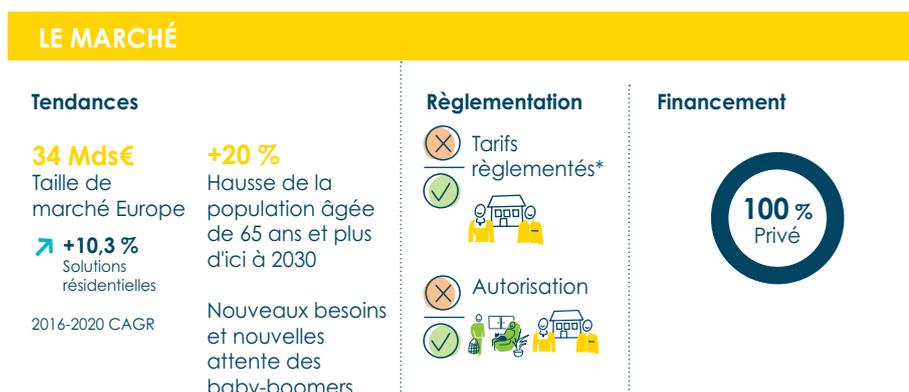
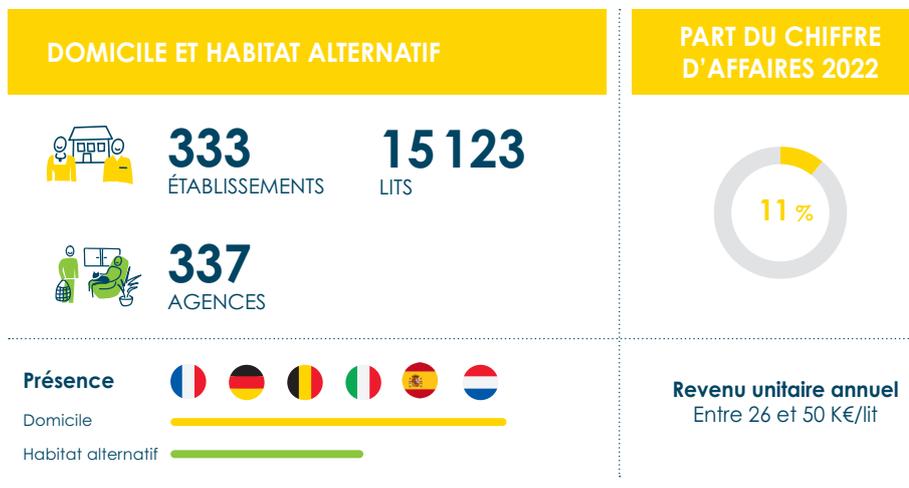
L'Hospitalisation à domicile (HAD) propose des soins médicaux et paramédicaux, continus et coordonnés, intensifs, techniques ou complexes, que les professionnels du secteur libéral ne peuvent prendre en charge. Elle « apporte » les équipements et la prise en charge de l'hôpital chez soi, avec tout le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



**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).

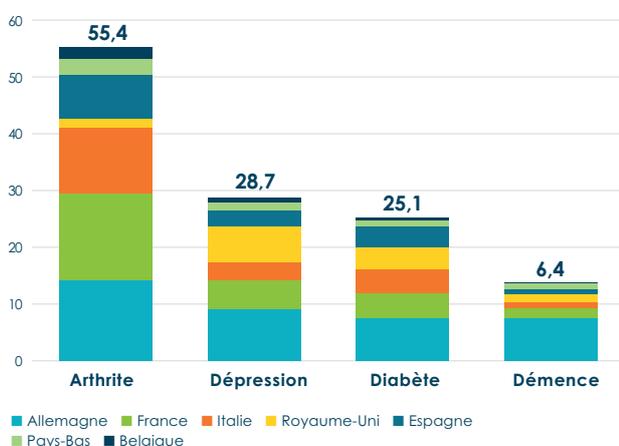
Il est essentiel de pouvoir accompagner dans la durée et soutenir ces malades chroniques qui sont de plus en plus nombreux en leur assurant un soin adapté à leur pathologie et la meilleure qualité de vie possible.

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

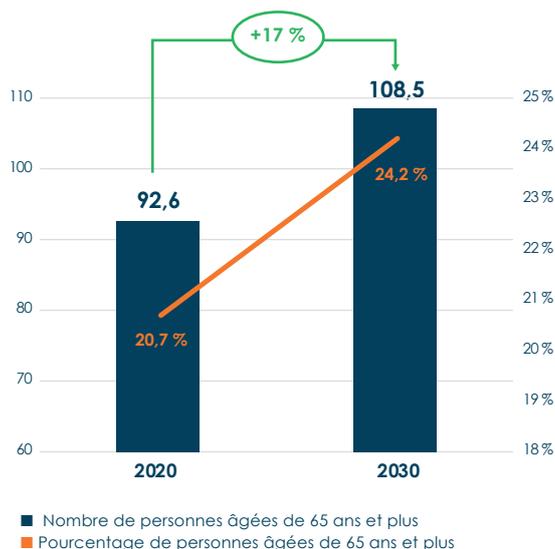
Le double défi démographique du vieillissement sera visible dans les 10 à 20 prochaines années en Europe avec l'arrivée à l'âge de la séniorité des baby-boomers (65 ans et plus) et la forte progression du nombre des 85 ans et plus. Selon l'OCDE, le scénario démographique du vieillissement va se traduire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

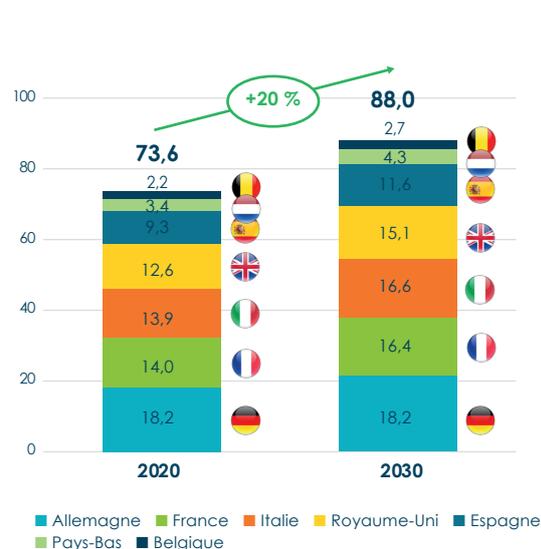
les 75-84 ans seront 6,1 millions en 2030, soit une croissance de + 49 % en une décennie. La génération des baby-boomers née à partir de 1945 ayant atteint l'âge de 75 ans en 2020, atteindra celui de 85 ans à partir de 2030. Ainsi, durant la décennie 2020-2030, le nombre des 85 ans et plus n'augmentera 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.

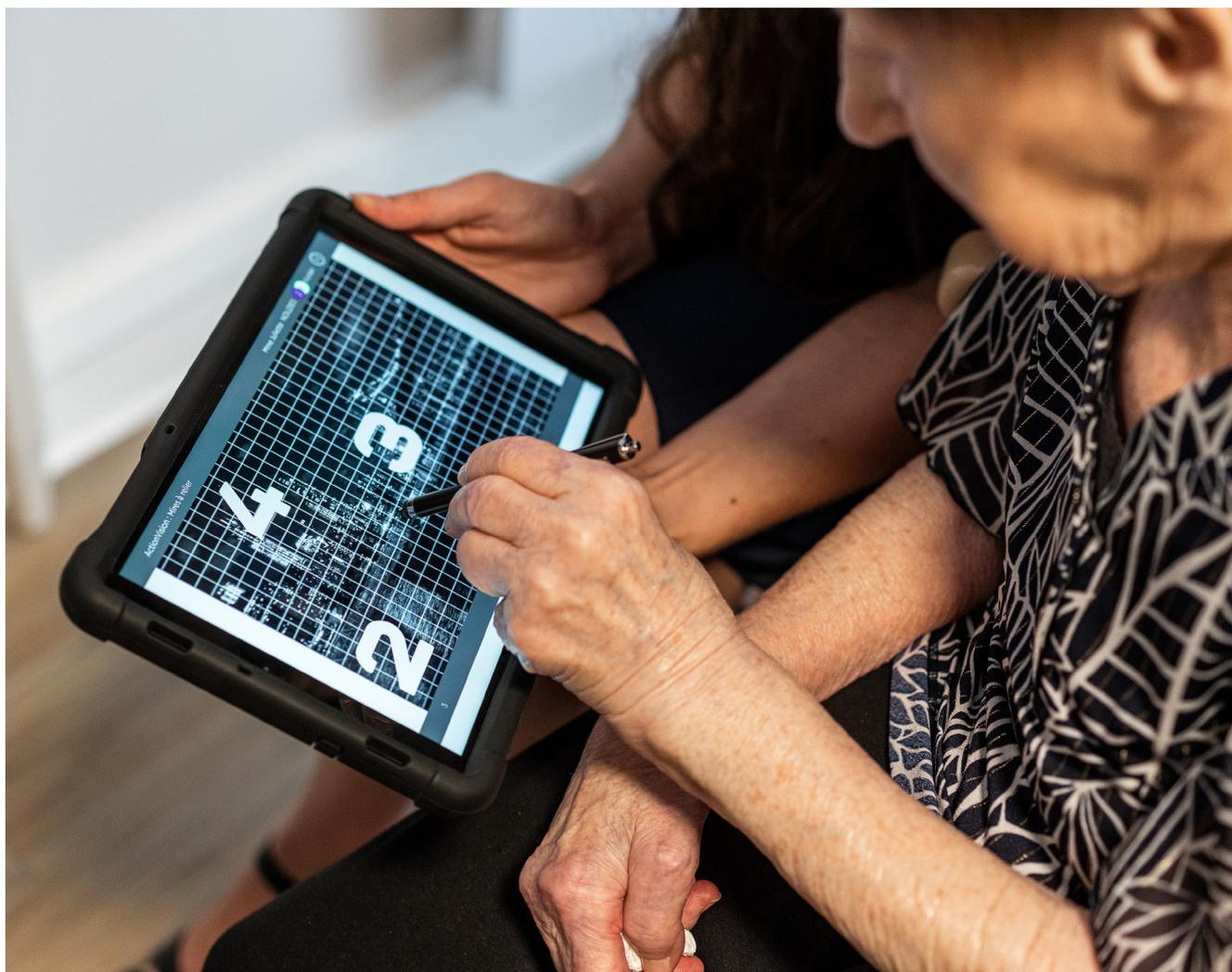
En particulier, la révolution numérique et les récentes évolutions dans le domaine de la e-santé ont favorisé l'émergence d'un nouveau modèle autour de la médecine 5P (préventive, personnalisée, participative, prédictive et basée sur des preuves) dont les limites sont constamment repoussées grâce aux 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

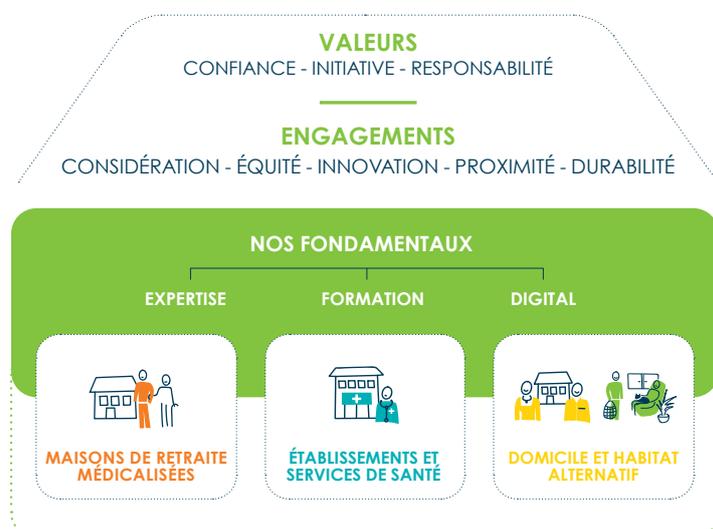
Alors que les besoins des patients et résidents évoluent, Korian fait également évoluer son projet d'entreprise pour toujours mieux s'adapter aux différentes situations de fragilité et répondre aux enjeux de santé publique.

### ► 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.

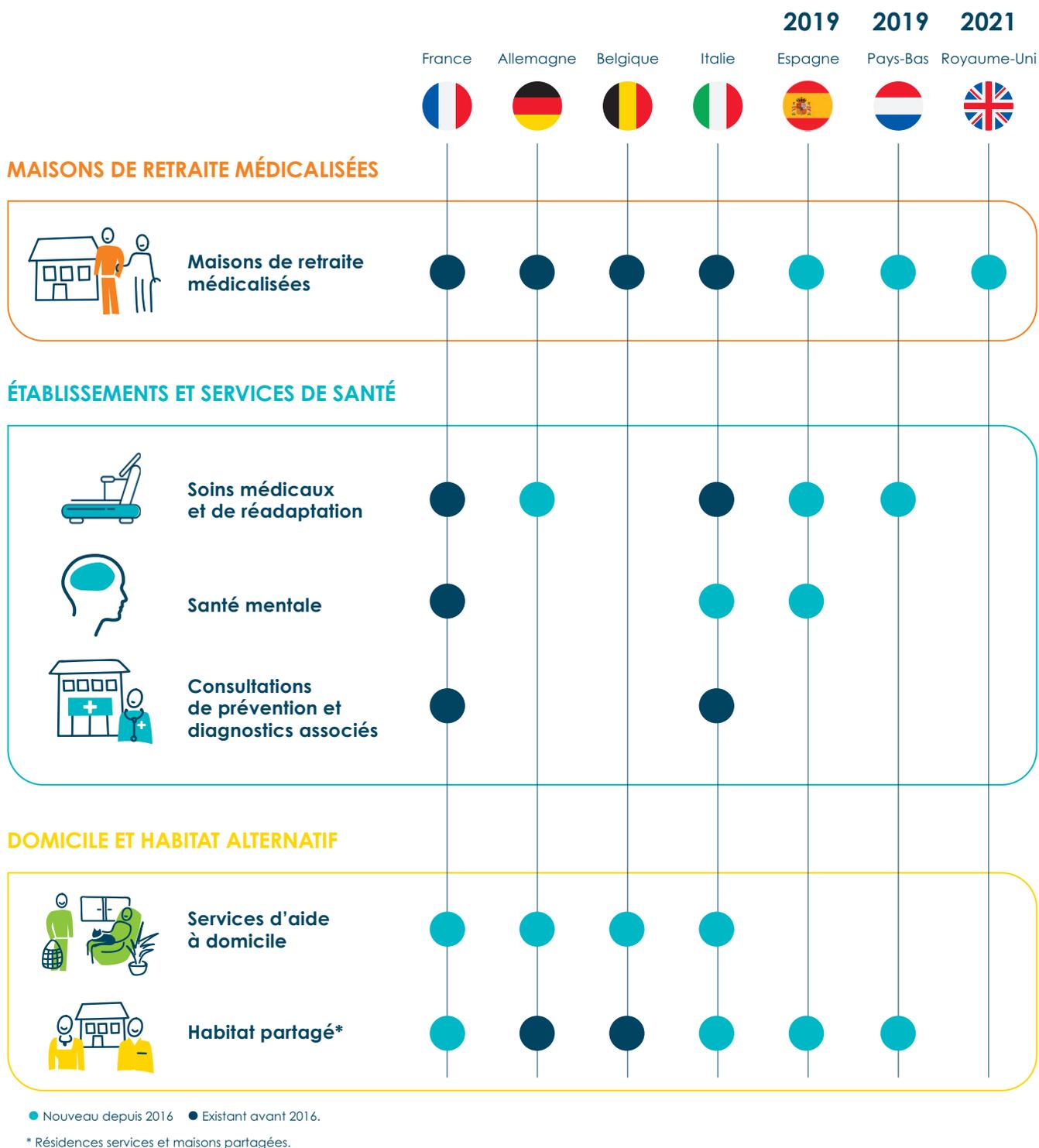
Après un processus de consultation de grande ampleur conduit auprès de plus de 1 500 personnes à travers l'Europe,

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.



# 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.

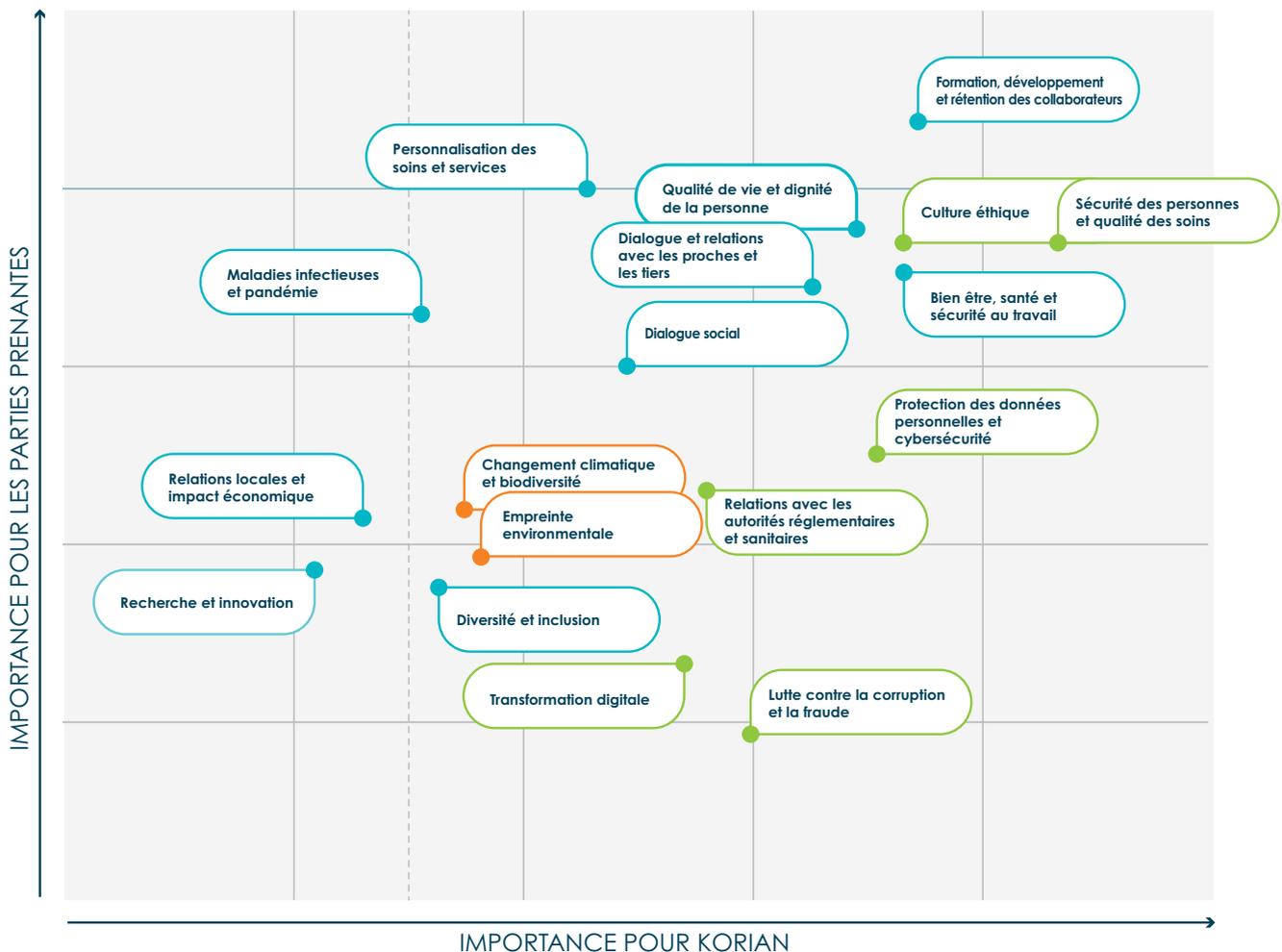
# Impact environnemental, social et de gouvernance (ESG)

## 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



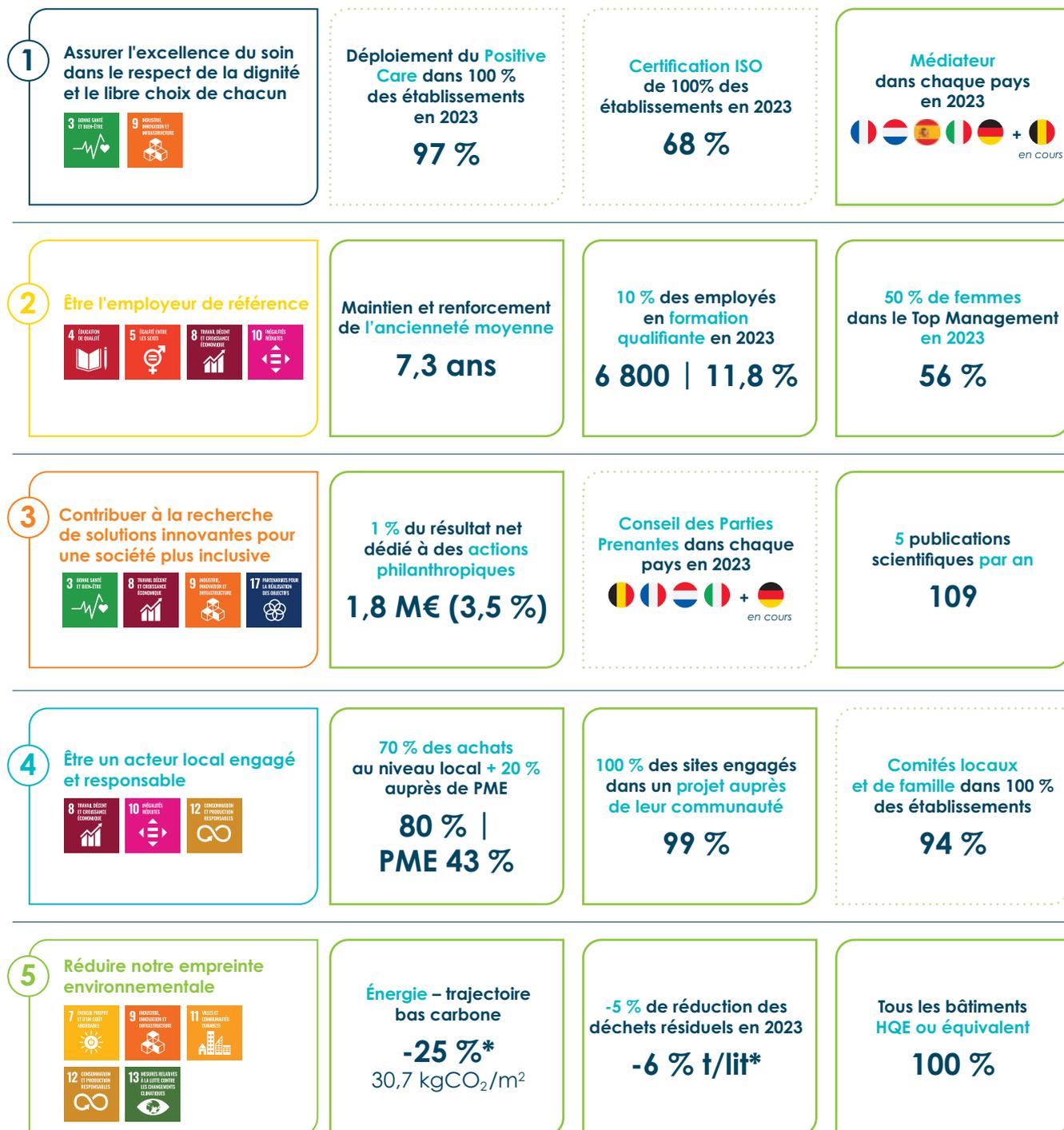
## NOS 15 ENGAGEMENTS ESG

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.

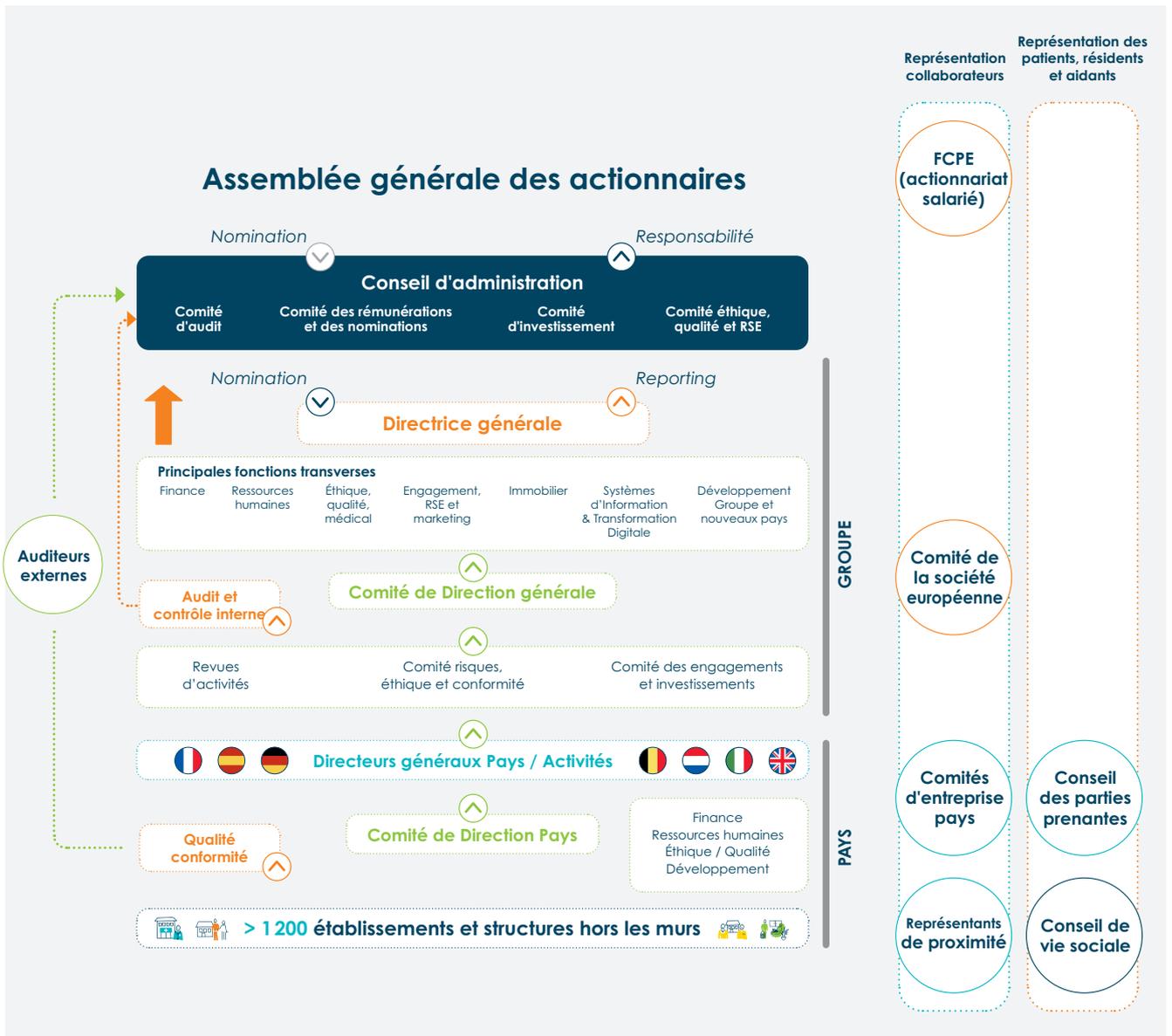


## 1.5 Gouvernance, contrôle interne et gestion des risques

# 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

**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

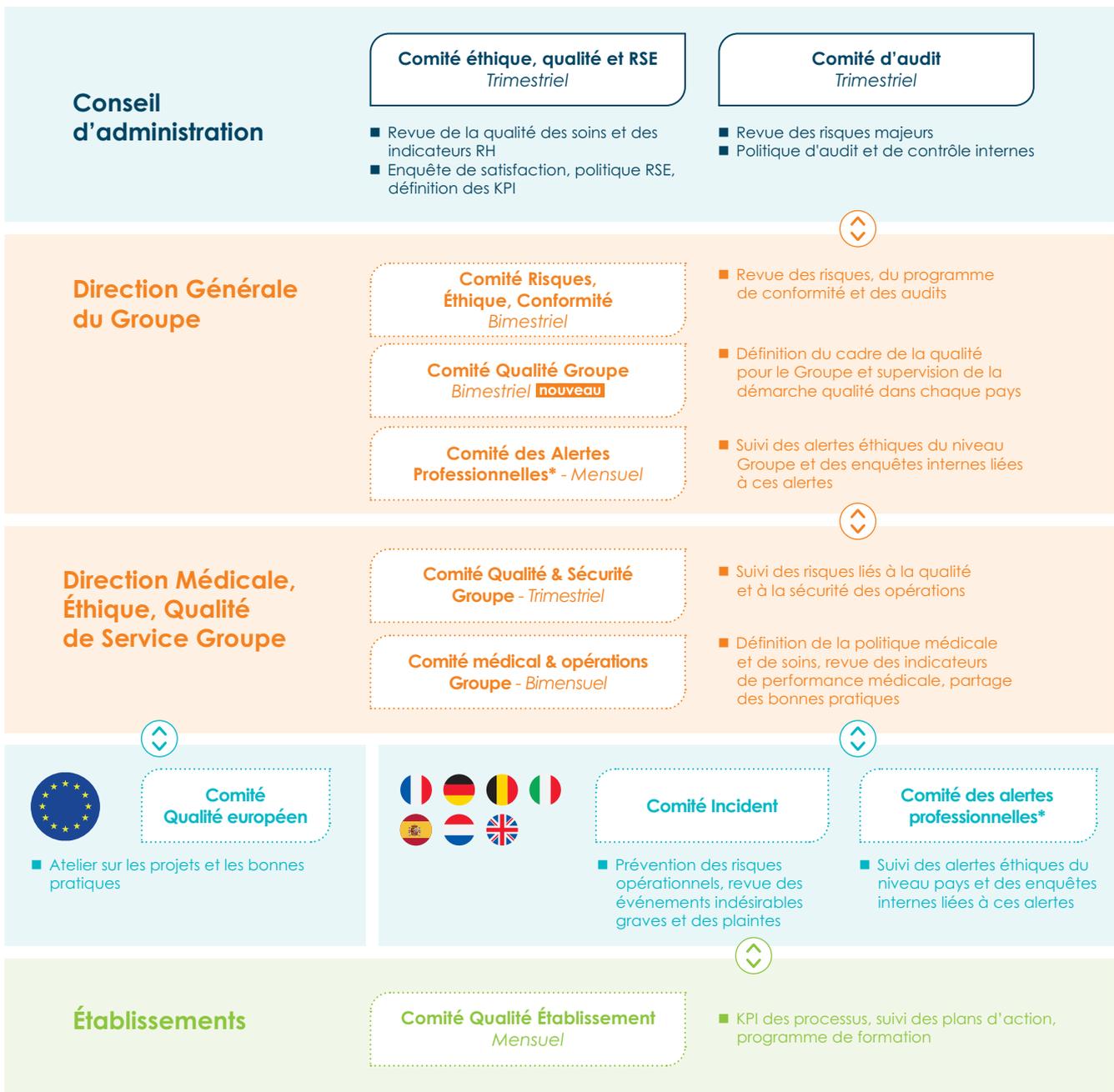
## UNE GOUVERNANCE POUR ASSURER QUALITÉ ET CONFORMITÉ AU SEIN DU GROUPE

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**

&gt; 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

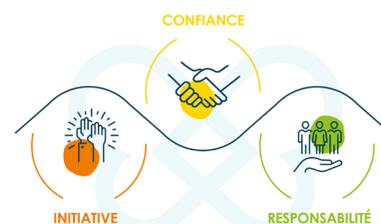
UN MODÈLE CRÉATEUR  
pour l'ensemble de nos

## 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"

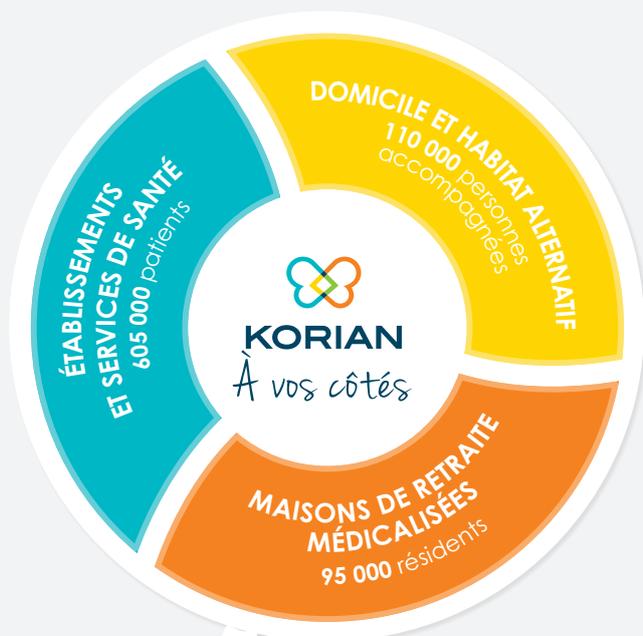


## Tendances

MALADIES  
CHRONIQUESTRANSITION  
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

