

2

Facteurs de risques



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

2 FACTEURS DE RISQUES

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

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

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

Identification des risques

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

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

Analyse et évaluation des risques

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

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

- la plus haute probabilité de voir se réaliser le risque ; et
- l'ampleur estimée de son impact négatif potentiel maximum (extra-financier, notamment opérationnel, comme financier).

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

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

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

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

Traitement des risques

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

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

Principaux facteurs de risque

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

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

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

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

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



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

2.1 Risques opérationnels

2.1.1 PANDÉMIE ★

2.1.1.1 Description du risque

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

2.1.1.2 Dispositifs de gestion du risque

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

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

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

2

2.1.2 SOINS ET PRISE EN CHARGE ★

2.1.2.1 Description du risque

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

Compte tenu de leur fragilité, de leur profil sur le plan cognitif ou de leur âge, il existe des risques inhérents à l'activité de soin destinés à des personnes âgées ou fragiles.

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

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

2.1.2.2 Dispositifs de gestion du risque

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

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

- les politiques médicale, éthique et qualité de service dans le respect des valeurs du Groupe, de la déontologie et des réglementations ;
- les recommandations de Bonnes Pratiques publiées régulièrement auprès des Directeurs d'établissement et de leur personnel ;
- le management par la qualité favorisant la prise en charge de la personne dans des conditions optimales de qualité et de sécurité.

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

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

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

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

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

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

- confiés à des organismes agréés dans le cadre de la certification ISO 9001 (par exemple, Afnor en France, DNV en Italie et en Espagne, Dekra en Allemagne). Ces audits sont menés afin d'évaluer, par un regard externe, neutre et objectif, la mise en place et l'efficacité du système de management de la qualité. D'ici 2023, 100 % des maisons de retraite médicalisées et des établissements de santé opérés par le Groupe depuis le 31 décembre 2019 seront certifiés ;
- dans le cadre de la vérification de la correcte mise en place de plans de maîtrise tels que les plans sanitaires, de gestion du risque infectieux ou encore de gestion des ressources humaines.

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

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

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

Le système de gestion de la qualité intègre en outre :

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

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

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

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

2.1.3 RECRUTEMENT ET FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS ★

2.1.3.1 Description du risque

Au sein du Groupe, 67 000 femmes et hommes se dévouent à la cause des plus fragiles ou des plus âgés au sein des différentes familles de métier (soin, hôtellerie-restauration, animation, administratif, etc.).

Les besoins à venir sont importants et liés à :

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

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

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

2.1.3.2 Dispositifs de gestion du risque

Dans le cadre du projet d'entreprise « Le Soins à Cœur » (décrit au paragraphe 3.2. du présent Document d'enregistrement universel), le Groupe a articulé une stratégie de recrutement et de qualité de vie au travail autour des cinq grands axes suivants :

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

2. qualité du management ;
3. renforcement et centralisation des services de recrutement pour améliorer leur efficacité dans tous les pays et au niveau du Groupe ;
4. mise en place de stratégie de *sourcing* (identification de candidats et création de viviers), conduisant à la diversification des sources de recrutement (apprentissage, validation des acquis par l'expérience, mobilité interne, centre de formation propre, partenariats internationaux), visant à réduire l'exposition aux recrutements ;
5. engagement de formation et de développement professionnel permanent grâce aux académies Korian présentes dans chaque pays.

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

- excellence opérationnelle (en contribuant notamment à la qualité de service) ;
- innovation et transformation digitale.

Ces actions ont déjà valu à Korian le label *Top Employer* en Allemagne pour la 3^{ème} année consécutive, en France pour la 2^{ème} année consécutive, en Belgique et en Italie pour la 1^{ère} fois. Ces quatre pays emploient au total plus de 90 % des collaborateurs du Groupe.

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

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

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

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

2.1.4 ATTEINTE À LA RÉPUTATION

2.1.4.1 Description du risque

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

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

2.1.4.2 Dispositifs de gestion du risque

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

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

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

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

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

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

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

Des dispositifs de médiation ont été mis en place en France, aux Pays-Bas et en Espagne et sont en cours de mise en place en Italie. Ces dispositifs sont décrits au paragraphe 3.2.3.4 du présent Document d'enregistrement universel. En parallèle de la politique visant à promouvoir un dialogue ouvert et transparent avec les résidents et les patients pour résoudre les situations de tension ou les désaccords, le Groupe entend porter également une attention particulière à l'impartialité et à l'objectivité des informations diffusées sur ces activités par nature sensibles par les médias. Il intervient le cas échéant auprès des médias concernés lorsque les conditions ne paraissent pas remplies.

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

2.1.5.1 **Description du risque**

Les systèmes d'information jouent un rôle essentiel dans la gestion des dossiers administratifs et médicaux d'environ 810 000 résidents et patients et dans celles des 67 000 professionnels du Groupe (paie, planning, gestion de carrière). Ils permettent aussi d'assurer la gestion des flux financiers, la comptabilité, etc., au quotidien.

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

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

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

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

2.1.5.2 **Dispositifs de gestion du risque**

Pour limiter l'impact de ces risques, le Groupe s'appuie sur des ressources identifiées au sein des directions des Systèmes d'Information de chaque pays. Ces responsables de la sécurité des systèmes d'information sont chargés de gérer les risques et sécuriser les systèmes d'information afin de prévenir toute défaillance et pour assurer la continuité de l'activité.

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

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

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

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

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

2.1.6 SÉCURITÉ DES PERSONNES

2.1.6.1 Description du risque

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

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

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

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

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

2.1.6.2 Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe veille à ce que chaque pays définisse et mette en œuvre une politique de maintenance de ses installations et bâtiments assortie d'un plan d'investissement. Le Groupe confie à des professionnels indépendants chargés d'assurer le contrôle et le suivi de la maintenance et de la sécurité des installations (matériels, bâtiments, équipements et dispositifs médicaux, etc.).

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

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

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

2.2 Risques stratégiques

2.2.1 DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS ET CROISSANCE EXTERNE

2.2.1.1 Description du risque

Le Groupe mène une politique de développement au soutien du renforcement de l'activité médicale du Groupe.

La mise en œuvre de cette stratégie suppose de trouver des cibles appropriées et des opportunités de développement à un coût et à des conditions acceptables et de mettre en œuvre des processus d'intégration adéquats, pour garantir un haut niveau de qualité à travers les réseaux.

2.2.1.2 Dispositifs de gestion du risque

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

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

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

Ces analyses permettent d'identifier les risques et d'en tenir compte dans la détermination du prix d'acquisition de la cible et ainsi de limiter le risque de surestimation. En sus, les équipes en charge de l'intégration sont associées au processus d'audit d'acquisition avec comme objectif de préparer un plan d'intégration préliminaire, pour minimiser le risque d'intégration, qui sera complété et validé ultérieurement après l'acquisition.

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

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

2.2.2 DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER ET CONSTRUCTION ★

2.2.2.1 Description du risque

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

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

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

- obtention de permis de construire ;
- respect du calendrier des chantiers ;

- maîtrise technique des projets (notamment la prise en compte des évolutions réglementaires liées à la performance énergétique des bâtiments ou l'empreinte environnementale).

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

2.2.2.2 Dispositifs de gestion du risque

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

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

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

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

2.3 Risques juridiques, éthiques et réglementaires

2.3.1 RÉGLEMENTATION

2.3.1.1 Description du risque

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

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

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

2.3.1.2 Dispositifs de gestion du risque

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

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

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

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

2.3.2 RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE ET DOMMAGES CAUSÉS À L'ENVIRONNEMENT ★

2.3.2.1 Description du risque

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

Par ailleurs, les activités de Korian consomment de l'énergie, nécessaire au fonctionnement des 1 200 établissements du Groupe et génèrent une production de déchets. Une inefficacité des plans d'actions de la feuille de route bas carbone du Groupe pourrait entraîner une stabilité voire une hausse des impacts environnementaux du Groupe. Le Groupe se doit également de respecter les réglementations en vigueur.

2.3.2.2 Dispositifs de gestion du risque

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

thèmes de l'hydratation, la prévention et le traitement de la déshydratation afin d'identifier et de porter une attention particulière aux personnes à risque au cours d'un tel événement.

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

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

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

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

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

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

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

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

Le Groupe fait certifier tous les nouveaux bâtiments pour garantir de faibles émissions de carbone (HQE, LEED, BREEAM, fixation d'un objectif maximal de CO₂/m²).

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

2.3.3 ÉTHIQUE DES AFFAIRES ★

2.3.3.1 Description du risque

Le Groupe emploie environ 60 000 collaborateurs répartis sur plus de 1 200 sites dans 7 pays. Le Groupe travaille avec de nombreux fournisseurs et partenaires. En outre, certains salariés du Groupe interagissent avec des responsables politiques ou des organismes publics dans le cadre des activités du Groupe. En dépit de la vigilance du Groupe, pourraient se produire des pratiques individuelles telles que :

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

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

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

2.3.3.2 Dispositifs de gestion du risque

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

L'engagement du Groupe se matérialise ainsi par :

- une cartographie des risques de corruption mise à jour régulièrement permettant d'identifier les scénarii à risque et de mettre en place les dispositifs de contrôle correspondants ;
- la Charte Éthique du Groupe, mise à jour en 2021 avec la parution du document « nos valeurs et engagements éthiques », pose le socle des valeurs et des comportements attendus des collaborateurs du Groupe. Elle est remise à chaque nouveau salarié qui doit la signer ;

- le guide anti-corruption et les politiques cadeaux et invitations, conflits d'intérêts et *sponsoring*/mécénat permettent au Groupe d'adresser ses messages importants tels que :

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

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

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

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

- un dispositif d'alerte professionnelle (*whistleblowing*) piloté au niveau du Groupe par le Directeur de la sûreté, de l'éthique et des crises et au niveau des Pays par les Directions en charge de la conformité, incluant l'accès à une plateforme externe sécurisée permettant notamment aux collaborateurs ainsi qu'à toutes les parties prenantes du Groupe de poser des questions d'ordre éthique ou d'effectuer une alerte de manière anonyme ou non ; et

- une attention particulière au risque de corruption dans les audits internes.

Depuis septembre 2022, le Groupe s'appuie sur un département conformité. Sous la supervision de la Secrétaire générale, il a la charge du déploiement de ce programme en lien avec les Directions en charge de la conformité dans chaque pays.

2.4 Risques économiques et financiers

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

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

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

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

2.4.1.1 Description du risque

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

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

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

2.4.1.2 Dispositifs de gestion du risque

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4.2 RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT ET DE LIQUIDITÉ

2.4.2.1 Description du risque

Le Groupe bénéficie d'un solide bilan et d'un niveau de liquidité élevé au 31 décembre 2022. Il bénéficie également du soutien de ses différents partenaires bancaires et maintient une répartition équilibrée de ses sources de financement entre la dette bancaire et la dette émise sur les marchés de capitaux. Korian s'emploie également à diversifier les instruments de dettes de marché ce qui a pour effet de diversifier les investisseurs qui financent le Groupe.

Il reste cependant exposé à l'évolution des conditions de marché et à l'appréciation par les investisseurs et les banques de l'environnement de taux et des marchés ainsi que de la qualité de crédit du Groupe lors de la levée de nouveaux financements.

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

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

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

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

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

2.4.2.2 Dispositifs de gestion du risque

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

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

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

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

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

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

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

L'endettement du Groupe au 31 décembre 2022 est décrit dans la note 8 relative aux états financiers.

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

Le Groupe met en place des instruments financiers à des fins de couverture du risque et utilise des instruments dérivés standards (*swaps* de taux d'intérêt, *swaptions*, *caps*, *floors*). La maturité moyenne des couvertures par dérivés est de plus de 4,9 ans.

Au 31 décembre 2022, en tenant compte des dettes à taux fixes et des couvertures de taux d'intérêt en place, la dette brute est à environ 84 % à taux fixe. La dette nette est à 100 % couverte.

Le risque de taux d'intérêt sur la dette projetée, en ligne avec le plan d'affaires, est déjà couvert sur 2023. Le profil de cette couverture est dégressif dans le temps.

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

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

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

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

2.4.3 GESTION DES COÛTS ET INFLATION

2.4.3.1 Description du risque

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

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

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

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

Les loyers payés pour l'exploitation du parc non détenu représentent environ 11 % du chiffre d'affaires du Groupe. Korian exploite 1 200 établissements dans sept pays européens et est locataire de 72 % de son parc exploité. Le Groupe est exposé à l'augmentation des loyers qui pourrait survenir soit lors d'un renouvellement de bail soit à travers l'indexation des loyers en application des termes des contrats. Cependant des clauses protectrices existent dans les contrats (seuils d'inflation cumulée à atteindre, reflet seulement partiel de l'inflation). Les loyers sont indexés sur des indices propres à chaque pays d'opération et liés principalement soit à l'inflation, soit aux loyers résidentiels ou commerciaux. Ils peuvent aussi dépendre d'indices spécifiques liés à l'activité (par exemple, le taux directeur d'augmentation des maisons de retraite médicalisées en France).

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

Les achats liés aux opérations représentent environ 16 % du chiffre d'affaires du Groupe. Ils peuvent être touchés en priorité par l'inflation des prix. Il est à noter que la fourniture d'énergie, dont les prix ont fait l'objet de fortes tensions en 2022, ont crû d'environ 20 millions d'euros sur l'année, déduction faite des subventions spécifiques. Cette augmentation des coûts liés à l'énergie n'est donc pas entièrement couverte par des financements dédiés et a eu un impact négatif sur les marges du Groupe. Une partie significative est couverte pour l'année à venir et le Groupe met en place des politiques de couverture pluriannuelles. En 2022, l'énergie représente environ 2 % du chiffre d'affaires du Groupe.

2.4.3.2 Dispositifs de gestion du risque

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

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

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

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

Ces Directions ont pour principales missions de :

- garantir le meilleur niveau de qualité et d'efficacité des achats ;
- minimiser les risques opérationnels et créer de la valeur ;
- obtenir le meilleur rapport qualité-prix-service de la part des fournisseurs ;
- trouver des solutions et des fournisseurs qui répondent aux exigences et aux besoins locaux ;

- établir des partenariats et des relations à long terme avec les fournisseurs ; et
- garantir la fiabilité des fournisseurs référencés.

Les filiales ne sont pas dépendantes de fournisseurs uniques. Elles disposent d'alternatives d'approvisionnement pour assurer une saine mise en concurrence tout en limitant les risques de continuité d'activité. Dans les cas appropriés, les Directions des achats négocient des prix bloqués sur une certaine période, à titre d'exemple les tarifs d'énergie en Allemagne et en Belgique sont couverts pour 2023.

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

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

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

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

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

- mener une gestion active des baux en vigueur et d'anticiper les échéances ;
- ajouter des stipulations contractuelles dans les baux signés : négociations de mois de franchise, gel ou plafonnement d'indexation, réduction des loyers, qui font parties de négociations globales impliquant également la durée des nouveaux baux ; et
- augmenter la part de détention de son parc en pleine propriété (environ 28 % en 2022 contre 25 % à fin 2021).

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

2.5 Contrôle interne et gestion des risques

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

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

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

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

2.5.1 LA DÉFINITION ET LES OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

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

Plus précisément, le contrôle interne a les objectifs suivants :

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

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

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

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

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

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

2.5.2.1 Le pilotage au niveau du Groupe

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **audit interne** : mise en œuvre du plan d'audit approuvé par le Comité d'audit du Conseil d'administration et formulation de recommandations pour améliorer la gestion des risques, le respect du contrôle interne, la conformité et la performance globale ;
- **contrôle interne** : élaboration et mise à jour du référentiel de contrôle interne (comportant 175 contrôles clé en 2022), ainsi que mise en œuvre de la campagne d'auto-évaluation challengée au sein du Groupe ; et
- **gestion des risques** : coordination de l'élaboration de la cartographie des risques du Groupe, comprenant notamment le recensement et l'évaluation des risques majeurs et les plans d'action associés, la gouvernance en place sur les *top risks* et le recensement et la qualification des opportunités.

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

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

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

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

2.5.3.2 Le référentiel de contrôle interne

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

Chaque année, une campagne d'auto-évaluation challengée est menée auprès des Directions fonctionnelles

2.5.2.2 Le pilotage au niveau des pays

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

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

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

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

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

2

de chaque pays sur les contrôles clés décrits dans ce référentiel. Les réponses obtenues permettent d'apprécier l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne au sein de chaque filiale et de définir, le cas échéant, les plans d'actions à mener. En 2022, ce référentiel comporte 175 contrôles clés sur 12 processus. Pour la campagne 2022/23, un dispositif de contrôle sur pièce a été mis en œuvre pour 15 points de contrôle clé sur 6 processus afin de s'assurer de la justesse des notations sur les pays dits "matures" en matière de contrôle interne (France, Allemagne et Italie). Ce dispositif complémentaire a permis de valider la justesse des retours avec de très légers ajustements (7 ajustements d'un degré seulement sur les 45 points, portant principalement sur la formalisation des contrôles et non leur effectivité).

2.5.3.3 Le suivi et le contrôle de gestion opérationnel

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

Processus budgétaire

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

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

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

Reporting

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

Ce *reporting* permet le suivi des indicateurs financiers clés tels que le chiffre d'affaires, le taux d'occupation, le prix moyen d'hébergement, les charges significatives (dont les frais de personnel), l'encours client, le cash-flow, et les investissements. Les écarts par rapport au budget ou au *forecast*, ainsi que les variations par rapport à la période précédente sont identifiés, analysés et expliqués. Au cours d'une réunion formelle par pays appelée revue d'activité, la Direction générale, la Direction financière et les principales Directions fonctionnelles de chaque pays présentent ce *reporting* à la Direction générale du Groupe.

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

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

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

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

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

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

2.5.3.5 La gestion de la dette et de la trésorerie

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

La trésorerie disponible de la Société émanant de ces lignes de financement ou de la génération de cash-flow positif peut être mise à disposition des filiales par la signature de conventions de comptes courants ou de prêts intragroupes en vue notamment de financer leurs opérations de développement. Les filiales étrangères peuvent parfois avoir un recours ponctuel à des emprunts bilatéraux localement, sous réserve de l'obtention de l'accord préalable de la Direction financière du Groupe et/ou du Conseil d'administration (en fonction des règles de gouvernance applicables).

Par ailleurs, le Groupe a mis en place une gestion centralisée des moyens de règlements au sein des sièges administratifs de chaque pays du Groupe. Les règlements émis par les sites opérationnels sont par conséquent réduits au minimum.

Enfin, le Groupe dispose d'un *cash pool* quotidien avec ses principales banques. La Direction financière du Groupe supervise les positions de trésorerie mensuelles consolidées au niveau de chaque pays.

2.5.3.6 Les procédures de contrôle interne liées aux opérations de croissance et aux engagements

Toute décision d'investissement ou de désinvestissement est soumise à l'approbation d'un Comité interne : soit le comité M&A international et stratégique pour tout investissement dans un nouveau pays ou au-dessus d'un certain seuil, soit le comité des engagements et investissements Groupe. Les membres permanents de ces comités sont la Directrice générale du Groupe, le Directeur financier du Groupe, le Directeur immobilier et développement du Groupe, le Conseiller développement international, le Directeur général Développement et nouveaux pays et le Directeur M&A et *International business development* du Groupe.

Par ailleurs, le Comité d'investissement du Conseil d'administration est chargé d'examiner et d'émettre un avis préalable à la prise de décision du Conseil d'administration,

sur des opérations d'investissements ou de désinvestissements significatifs. (Voir les précisions du paragraphe 4.1.3.3.3 du présent Document d'enregistrement universel.)

2.5.3.7 Le contrôle interne lié aux systèmes d'information

Une organisation informatique efficace est indispensable pour garantir la pertinence et la fiabilité de l'information comptable et financière publiée. Pour cela, le Groupe continue à déployer des dispositifs assurant la sécurité des systèmes d'information.

Pour évoluer en cohérence avec les besoins du Groupe, des adaptations régulières des applications existantes ou des changements d'applications sont opérés. Ces changements permettent d'apporter une meilleure gestion et une plus grande sécurité des flux d'informations.

2

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

2.5.4.1 La gestion des risques opérationnels

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

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

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

Cette supervision s'appuie sur les comités suivants, présidés par le Directeur médical, éthique et qualité de service du Groupe :

- un comité qualité Groupe composé des responsables qualité de chaque pays et un comité médical Groupe composé des représentants médicaux ont été créés en 2017. Ces comités se réunissent trimestriellement pour évaluer le suivi des politiques éthique, médicale et qualité de service, partager les meilleures pratiques et ainsi améliorer les procédures Groupe et pays ; et
- un comité qualité et prévention Groupe, instance de suivi de l'application des Standards Korian et du suivi des actions de prévention en matière de sécurité et de sûreté.

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

2.5.4.2 Les procédures « Événements indésirables graves » (EIG)

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

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

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

1. EIG en lien avec la santé des personnes ;
2. EIG en lien avec la sécurité ;
3. EIG relatif au fonctionnement de l'établissement ; et
4. EIG représentant une menace publique et/ou médiatique pour l'entreprise.

Selon le niveau de gravité et le niveau de maîtrise, une cellule de crise locale, régionale, nationale ou Groupe pourra être mise en place conformément à la procédure de gestion de crise.

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

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

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

Le Groupe a poursuivi ses efforts de :

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

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

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

2.5.4.4 La démarche qualité

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

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

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

- la prévention des épidémies ;
- l'utilisation des médicaments ;
- la sécurité des résidents et des patients ;
- les risques d'infection ;
- la bientraitance ; et
- la protection des données personnelles.

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

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

Les objectifs d'une telle démarche sont :

- harmoniser la qualité de services Korian dans tous les pays et *business units* ;
- faire certifier par un organisme externe le réseau Korian ;
- encourager et fluidifier le partage des Bonnes Pratiques dans une optique de démarche d'amélioration continue.

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

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

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

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

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

2.5.5 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

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

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

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

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

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

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