



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017

**KORIAN**



<b>1</b>	<b>Présentation du groupe Korian</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>Comptes annuels</b>	<b>211</b>
1.1	Historique	8	4.1	Comptes annuels au 31 décembre 2017	212
1.2	Stratégie : le plan Korian 2020	9	4.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	226
1.3	Métiers du Groupe	10	4.3	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	230
1.4	Informations financières sélectionnées	32			
1.5	Performance boursière	33			
<b>2</b>	<b>Rapport de gestion de l'exercice 2017</b>	<b>35</b>	<b>5</b>	<b>Informations sur la Société et sur le capital</b>	<b>233</b>
2.1	Faits marquants	36	5.1	Actes constitutifs et statuts	234
2.2	Évolution de l'activité	38	5.2	Composition et répartition du capital	241
2.3	Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2017	39	5.3	Organigrammes juridiques	242
2.4	Événement important survenu depuis la clôture	45	<b>6</b>	<b>Personnes responsables du document de référence</b>	<b>245</b>
2.5	Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir	45	6.1	Responsable des informations	246
2.6	Gestion des risques	46	6.2	Attestation du responsable	246
2.7	Informations sociales, environnementales et sociétales	55	6.3	Responsable du contrôle des comptes	247
2.8	Contrôle interne et gestion des risques	84	<b>7</b>	<b>Informations financières historiques et documents accessibles au public</b>	<b>249</b>
2.9	Recherche et développement	89	7.1	Informations financières historiques	250
2.10	Autres informations financières	91	7.2	Documents accessibles au public	250
2.11	Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	94	<b>8</b>	<b>Glossaire</b>	<b>251</b>
<b>3</b>	<b>Comptes consolidés au 31 décembre 2017</b>	<b>143</b>	<b>9</b>	<b>Table de concordance</b>	<b>257</b>
3.1	États financiers consolidés au 31 décembre 2017	144			
3.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	207			

# MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE



**Sophie Boissard**  
Directrice Générale  
de Korian

Écoute et service de nos clients, renforcement des fondamentaux métiers, développement et performance, tels ont été les maîtres mots de cette année 2017 pour les hommes et les femmes du groupe Korian.

Dans la droite ligne de notre plan stratégique Korian 2020, nous avons poursuivi notre stratégie active de développement, qui s'est traduite en 2017 par l'ajout de 3 150 lits à notre parc exploité, au-delà de l'objectif annuel de plus de 2 500 lits. Cette croissance a été permise par des acquisitions ciblées en Belgique et en Italie, et par la mise en service de nouveaux établissements, principalement en Allemagne et en France. Grâce à ces développements, nous sommes désormais l'opérateur *leader* dans le marché des maisons de retraite dans trois des quatre pays dans lesquels nous opérons.

Dans le même temps, nous avons accéléré notre diversification dans les services à domicile et dans les résidences services, notamment en France, afin de répondre toujours mieux à l'élargissement des besoins en matière de prise en charge du grand âge et de la dépendance et d'accompagner les évolutions du marché.

En France, nous avons lancé un vaste programme de développement et de modernisation de notre parc destiné à renforcer le confort de nos établissements et la pertinence de nos offres, à rapprocher nos établissements sanitaires de leurs principaux hôpitaux adresseurs et à soutenir le développement des activités ambulatoires.

En Allemagne, l'intégration des acquisitions réalisées en 2014 et 2015 est finalisée et l'équipe de direction, fortement renforcée, met le cap sur l'amélioration des marges et le développement sur ce marché à fort potentiel qui est le premier marché européen des services aux seniors.

Afin d'accélérer l'expansion de notre parc et de permettre une gestion active et créatrice de valeur de notre portefeuille d'actifs immobiliers, nous avons renforcé notre équipe immobilière en France et à l'international. Profitant des conditions favorables sur les marchés de taux, nous avons réalisé des acquisitions immobilières en 2017 et augmenté la part du portefeuille détenu en propre, dans une logique d'optimisation des financements immobiliers et de création de valeur patrimoniale à moyen terme.

En 2017, Korian a soigné, pris en charge et accompagné plus de 250 000 personnes dans l'un des 743 établissements ou réseaux de soins du Groupe. Bien les servir est notre plus grande fierté. Les 49 000 collaborateurs du groupe Korian ont pleinement conscience des responsabilités qui sont les leurs et ont à cœur de prodiguer à chacun, des soins et un accompagnement de qualité adapté à ses besoins. Pour les aider dans leurs missions, le Groupe a développé en France le Passeport Gériatrique, première formation qualifiante en gériatrie destinée aux soignants. Ce parcours innovant, qui valorise les compétences spécifiques des soignants auprès des personnes âgées, a pour ambition d'améliorer la qualité du soin et de l'accompagnement des patients et résidents. Il a été entièrement conçu par la Korian Academy, institut de formation interne du Groupe, qui a dispensé en 2017 plus de 19 000 formations à 75 % des salariés en France.

Nous avons par ailleurs lancé notre fondation d'entreprise, la Fondation Korian pour le Bien Vieillir, vecteur privilégié de nos partenariats de recherche et d'innovation, dans la droite ligne de l'engagement de l'entreprise en faveur du *positive care*, prise en charge humaine et respectueuse des personnes, quels que soient leur état de santé et leur situation personnelle.

L'ensemble de ces actions nous a permis de réaliser un exercice 2017 solide, tant sur le plan opérationnel que financier, avec un chiffre d'affaires de 3,135 Mds€, en progression de 5 %, porté notamment par le fort dynamisme des activités internationales, et une marge opérationnelle de 14 %, en progression de 30 points de base par rapport à la marge normalisée 2016. Nous avons renforcé notre flexibilité financière grâce à une génération de *free cash flow* opérationnel très solide et aux opérations de refinancement réalisées en milieu d'année.

Grâce à notre réseau unique en Europe, nous sommes désormais en excellente position pour accélérer notre développement et continuer à innover pour apporter les meilleures réponses en matière d'accompagnement du grand âge et de la dépendance et de la prise en charge des maladies chroniques.

Pour 2018, nous visons une progression de notre chiffre d'affaires supérieure à 5,5 % portée notamment par les acquisitions ciblées réalisées en 2017 et par la mise en service de nouveaux établissements.

Sur l'ensemble de la durée du plan stratégique, nous confirmons notre objectif d'une croissance moyenne de plus de 5 % de nos revenus. Nous avons revu à la hausse notre objectif de marge opérationnelle à 14,3 % en 2019 et près de 15 % en 2021, compte tenu notamment de la montée en puissance de notre stratégie immobilière. Au-delà du plan Korian 2020, nous continuerons à explorer les opportunités de croissance pertinentes et créatrices de valeur pour conforter notre position de *leader* sur le marché européen.

Korian a pleine capacité à délivrer les objectifs de sa feuille de route stratégique et entend remplir pleinement sa mission d'entreprise d'intérêt social grâce au professionnalisme de ses équipes, à une meilleure personnalisation de ses offres et à une collaboration étroite avec les parties prenantes dans chacun des territoires où elle est présente.

CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE

**3 135 M€**

CROISSANCE DU CHIFFRE  
D'AFFAIRES GROUPE

**5,0 %**

CHIFFRE D'AFFAIRES  
HORS FRANCE

**49,5 %**

MARGE OPÉRATIONNELLE

**14,0 %**

# PROFIL 2017

## Leader européen

des soins  
et de l'accompagnement  
des seniors

CHIFFRE  
D'AFFAIRES  
GROUPE  
3 135 M€



Près de  
**49 000**  
collaborateurs

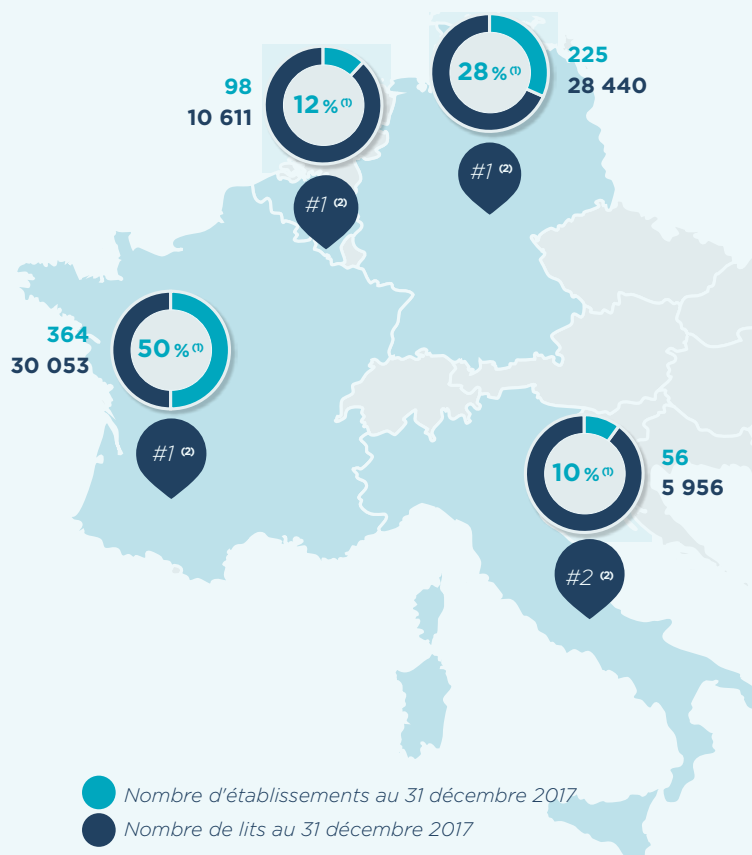


**743**  
établissements

**250 000**  
personnes soignées  
en 2017

**75 060**  
lits

## UNE PLATEFORME UNIQUE



Maisons de retraite  
médicalisées

Résidences  
services



Réseaux de soins  
à domicile

Cliniques  
spécialisées

● Nombre d'établissements au 31 décembre 2017

● Nombre de lits au 31 décembre 2017

(1) Pourcentage du chiffre d'affaires par pays.

(2) Position sur le marché des maisons de retraite médicalisées.





## CHAPITRE 1

# Présentation du groupe Korian

1

### 1.1 HISTORIQUE

### 1.2 STRATÉGIE : LE PLAN KORIAN 2020

- 1.2.1 De nombreuses opportunités de développement 9
- 1.2.2 Une stratégie créatrice de valeur 9
- 1.2.3 Objectifs financiers 10

### 1.3 MÉTIERS DU GROUPE

- 1.3.1 Le Groupe en France 11
- 1.3.2 Le Groupe en Allemagne 21
- 1.3.3 Le Groupe en Belgique 24
- 1.3.4 Le Groupe en Italie 29

### 8 1.4 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

32

### 9 1.5 PERFORMANCE BOURSIÈRE

33

## 1.1 Historique

### CONSTITUTION D'UN GROUPE FRANÇAIS SPÉCIALISÉ DANS LA PRISE EN CHARGE GLOBALE DE LA DÉPENDANCE

#### 2003

- Constitution de la société Korian <sup>(1)</sup> (la « **Société** » ou « **Korian** »), en regroupant successivement les groupes Finagest, SérIENCE, Réacti-Malt et Medidep.
- Conclusion d'un partenariat avec Foncière les Murs qui a racheté, entre 2004 et 2005, 53 immeubles auprès du groupe Korian (le « **Groupe** ») pour une valeur d'actif de 224 M€. À la suite de cette opération, le Groupe s'est recentré sur l'exploitation de maisons de retraite médicalisées et de cliniques spécialisées, ne détenant des actifs immobiliers que de manière marginale.

#### 2006

- Division des opérations du Groupe en deux pôles opérationnels : maisons de retraite médicalisées et cliniques spécialisées.
- Absorption de Medidep.
- Introduction en Bourse sur le compartiment B d'Euronext Paris.
- Création d'un plan d'épargne Groupe et d'un fonds agréé (« **Korian actionnariat** »).

### EXPANSION EUROPÉENNE DU GROUPE KORIAN

#### 2007

- Acquisition de 92,5 % du groupe italien Segesta, deuxième acteur privé en Italie spécialisé dans la prise en charge des personnes dépendantes (sept établissements représentant 909 lits), le solde du capital étant alors détenu par le *management*.
- Acquisition de 92,5 % du groupe allemand Phönix basé en Bavière (26 établissements représentant 2 922 lits), le solde du capital étant alors détenu par le *management*.

#### 2008

- Conclusion d'un accord avec la foncière belge Cofinimmo pour l'externalisation de 19 immeubles représentant un volume de cession de près de 144 M€, sur deux années (14 immeubles pour 104 M€ en 2008 et cinq immeubles pour 40 M€ en 2009). Ainsi, Cofinimmo est devenu le deuxième partenaire immobilier du Groupe.

#### 2012

- Adoption d'un mode de gouvernance à Conseil d'administration <sup>(2)</sup> et dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général <sup>(3)</sup>.

#### 2013

- Prise de contrôle du groupe Curanum en Allemagne, Korian devenant le premier opérateur privé de ce pays.

#### 2014

##### Fusion-absorption de Medica

- Fusion-absorption de Medica par Korian <sup>(4)</sup>, donnant naissance au premier groupe européen dans le secteur de la dépendance, présent dans quatre pays.

#### 2015

- Internalisation de la prestation de restauration et conclusion d'un partenariat avec Sodexo, d'une durée de trois ans, pour l'approvisionnement de matières premières.

#### 2016

- Poursuite de la consolidation en Allemagne : acquisition de Casa Reha en janvier 2016, renforçant la position de *leader* du secteur des maisons de retraite médicalisées de Korian en Allemagne qui représente désormais le premier pays d'activité du Groupe dans ce secteur.
- Nomination de Mme Sophie Boissard au poste de Directrice générale Groupe <sup>(5)</sup> pour porter la nouvelle phase de la stratégie de croissance du Groupe.
- Présentation du plan stratégique à cinq ans (« **Korian 2020** »), à l'occasion du premier *Capital Market Day* du Groupe.
- Organisation du Groupe en cinq divisions (France - pôle Seniors et pôle Santé - Allemagne, Belgique et Italie).
- Signature d'un contrat avec SFR relatif à la refonte des infrastructures informatiques datacenter et à leur infogérance.
- Poursuite de la stratégie de développement par l'ouverture de onze nouveaux établissements dans les quatre pays d'implantation et notamment par l'acquisition du groupe belge Foyer de Lork, opérateur de référence sur le marché des maisons de retraite médicalisées et des résidences services en Flandre.

(1) La Société a été immatriculée le 25 mars 2003 au Registre du commerce et des sociétés de Besançon sous le numéro 447 800 475, pour une durée de 99 années à compter de ladite immatriculation, sous la forme d'une société anonyme à Conseil de surveillance et Directoire. Le siège social de la Société a été transféré dans le ressort du greffe du tribunal de commerce de Paris le 8 juin 2006.

Le 21 mars 2012, la Société a été transformée en société anonyme à Conseil d'administration, dont le siège social est situé, depuis le 15 juin 2015, 21-25, rue Balzac - 75008 Paris (Standard : 01 55 37 52 00) (auparavant, il était situé 32, rue Guersant - 75017 Paris).

(2) Décision de l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mars 2012.

(3) Entrée en vigueur le 30 avril 2012, date de la prise de fonction effective du Directeur général, M. Yann Coléou.

(4) Le 18 mars 2014, les Assemblées générales des actionnaires de Korian et de Medica ont approuvé la fusion-absorption de la seconde par la première, qui a été réalisée le même jour.

(5) Mme Sophie Boissard a pris ses fonctions le 26 janvier 2016.



**2017**

- Lauréat du « Grand Prix de la mixité » (catégorie SBF 80) et Lauréat du « Prix de la mixité » (catégorie Biens et Services de santé) de l'indice Zimmerman.
- Mise en place d'un programme ambitieux de modernisation et de reconfiguration du parc de maisons de retraite en France.
- Signature d'un accord-cadre avec le groupe Icade portant sur l'accompagnement de Korian dans la reconfiguration et l'expansion de son réseau en France.
- Mise en œuvre d'une stratégie immobilière créatrice de valeur avec l'investissement de 142 M€ pour développer le portefeuille immobilier détenu en propre.
- Poursuite de la stratégie de développement par l'ouverture de huit nouveaux établissements essentiellement en Allemagne et en France et par des acquisitions ciblées en Belgique (notamment auprès de Senior Assist) – Korian devenant le premier opérateur privé de ce pays – et en Italie.

- Diversification sur le segment du « Home Care » en Allemagne et en Belgique – notamment l'acquisition d'OTV, premier acteur de soins à domicile en Flandre – dans une logique de parcours de soins.
- Entrée sur le marché des colocations seniors en France.
- Lancement de la Fondation d'entreprise Korian pour le Bien Vieillir.
- Lancement de l'application digitale « Korian Génération » : réseau social permettant aux résidents et à leurs proches de partager des messages et des photos, via leur smartphone ou le site Internet dédié.
- Reconduction du partenariat avec Sodexo, pour une nouvelle durée de trois ans, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.
- 19 000 formations ont été dispensées par la *Korian Academy*, institut de formation interne du Groupe créé en 2002, à 75 % des salariés français du Groupe et 119 collaborateurs ont débuté un parcours de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

## 1.2 Stratégie : le plan Korian 2020

### 1.2.1 DE NOMBREUSES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT

Le marché européen des services et des soins aux seniors connaît une croissance structurellement forte et durable, sous l'effet du vieillissement continu de la population européenne – le nombre des personnes âgées de 85 ans et plus croîtra de 3 % par an jusqu'en 2030 – et des besoins croissants de prise en charge des personnes atteintes de maladies chroniques.

Dans le même temps, les progrès de la médecine et les évolutions technologiques permettent d'élargir la palette des solutions d'accompagnement et de prise en charge, des soins à domicile à la maison de retraite médicalisée, en passant par l'accueil ou l'hospitalisation de jour, les séjours temporaires et les résidences services, répondant en cela aux aspirations des seniors à l'autonomie et au libre-choix.

Dans ce contexte, Korian a pour ambition de, conformément à son plan stratégique à cinq ans présenté le 15 septembre 2016 :

- poursuivre le développement de son cœur d'activité dans les maisons de retraite médicalisées et les cliniques spécialisées, en élargissant la gamme de services proposée par ces établissements (séjours temporaires, accueil de jour, prise en charge ambulatoire) et en enrichissant sans cesse la qualité de la prise en charge médicale proposée ;
- accélérer en complément le développement de son offre dans le secteur des résidences services et des soins à domicile ;
- renforcer sur l'ensemble de son réseau les synergies et la coordination entre ses différentes offres pour offrir aux

250 000 résidents et patients qu'il accompagne chaque année, une offre adaptée à leurs besoins dans la durée.

Fort de la qualité et de l'engagement de ses 49 000 collaborateurs, de son expertise médicale reconnue dans les pathologies liées au vieillissement et de sa capacité d'innovation, Korian entend conforter sa place de *leader* en Europe des services d'accompagnement et de soins dédiés aux seniors (grande dépendance/autonomie).

### 1.2.2 UNE STRATÉGIE CRÉATRICE DE VALEUR

La stratégie poursuivie par Korian repose sur :

- une croissance vigoureuse de son activité sur ses deux métiers historiques des maisons de retraite médicalisées et des cliniques spécialisées permettant de renforcer sa position de *leadership* en Europe dans les quatre pays dans lesquels il est présent (France, Allemagne, Belgique, Italie) ;
- l'élargissement, en complémentarité de ses activités historiques, de sa gamme de services dans le domaine des résidences services et des soins à domicile ;
- l'optimisation constante de son réseau d'établissements et le déploiement de plateformes intégrées favorisant des synergies de proximité ;
- le développement d'une marque forte tant vis-à-vis des résidents, patients et familles que des employés ;
- l'innovation dans les soins médicaux et par le digital comme facteur systématique de différenciation.

Pour maximiser la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes, la Société a défini cinq priorités :

- croître, en privilégiant une croissance interne alimentée par l'optimisation de son réseau, sa densification par le développement de nouvelles capacités créées ou

acquises, ainsi que par l'enrichissement systématique de la palette de services proposés ;

- améliorer continuellement sa performance opérationnelle tant en qualité qu'en coût en tirant parti des effets d'échelle et des synergies permises par la taille du réseau ;
- investir sur les 49 000 collaborateurs du Groupe en valorisant et développant leur expertise et leur savoir-faire et en anticipant sur les besoins à pourvoir ;
- optimiser la base d'actifs immobiliers au service de la création de valeur et du développement du Groupe, par la mise en place d'équipes de développement immobilier, la recherche de partenariats globaux avec des investisseurs, une politique de détention ciblée des actifs stratégiques et une gestion dynamique du portefeuille ;
- innover, par le développement de nouveaux concepts et dans le domaine de la prise en charge thérapeutique, comme de la mobilisation des technologies digitales au bénéfice des clients et des collaborateurs.

Elle s'appuie par ailleurs sur le respect d'une stricte discipline financière permettant d'optimiser la génération de *cash flow* et la création de valeur.

### 1.2.3 OBJECTIFS FINANCIERS

Le groupe Korian s'est fixé pour 2021 les objectifs financiers <sup>(1)</sup> suivants :

- un chiffre d'affaires voisin de 3,8 Mds€, soit un taux de croissance annuelle moyen de l'ordre de 5 % entre 2016 et 2021 <sup>(1)</sup>, avec l'extension du parc de 2 500 à 3 000 lits par an sur la période ;
- un taux de marge EBITDA/CA proche de 15 %.

En 2019, point d'étape intermédiaire, le Groupe vise un chiffre d'affaires voisin de 3,5 Mds€ et une profitabilité (EBITDA/CA) autour de 14,3 %.

Sur la durée du plan, le Groupe vise à accroître la génération de son *operating free cash flow* <sup>(2)</sup> pour atteindre 225 M€ en 2021 soit une croissance de plus de 50 %. Le ratio de levier retraité <sup>(3)</sup> devrait s'établir autour de 3,5x. La rémunération des actionnaires s'inscrira dans la continuité de la politique actuelle soit un dividende de 0,60 € par action.

À l'occasion de la publication le 14 mars 2018 de ses résultats annuels 2017, le Groupe a revu ses objectifs de marge opérationnelle (EBITDA) à la hausse, à 14,3 % en 2019 et près de 15 % en 2021, compte tenu notamment de la montée en puissance de sa nouvelle stratégie immobilière. Il a confirmé l'ensemble des autres objectifs financiers du plan stratégique Korian 2020.

## 1.3 Métiers du Groupe

Présent dans quatre pays européens (France, Allemagne, Belgique et Italie), le Groupe compte 743 établissements (maisons de retraite médicalisées, cliniques spécialisées, résidences services et réseaux de soins à domicile) représentant 75 060 lits. En 2017, il accueille 250 000 patients et résidents et emploie désormais 49 000 collaborateurs.

À travers une offre de services adaptés, Korian accompagne les seniors en fonction de leur âge, de leur état de santé et de leurs attentes.

Le portefeuille d'activités du Groupe se compose de :

- **Maisons de retraite médicalisées** dont la vocation est la prise en charge permanente ou temporaire des personnes âgées qui ne peuvent plus être maintenues à domicile.

Ces structures allient projet personnalisé de soin et de vie, qualité de l'accueil et vie sociale animée au sein d'établissements ouverts sur leur environnement proche. La durée moyenne de séjour dans ces établissements est d'environ trois années avec un âge moyen des patients supérieur à 85 ans. (Présent dans les quatre pays)

- **Cliniques spécialisées** qui ont pour but, suite à une hospitalisation ou une pathologie, la prise en charge temporaire (environ 30 jours) de patients dépendants physiquement afin de réduire leur incapacité physique

et de leur rendre leur autonomie permettant leur retour à domicile. Ces cliniques accueillent :

- des patients qui, après une intervention chirurgicale, nécessitent des soins complexes pendant une période limitée ;
- des patients atteints d'affections à évolution prolongée ou chroniques, qui présentent une altération évolutive de leur état, nécessitant une prise en charge médicale incompatible avec un maintien à domicile.

Il s'agit principalement de personnes âgées présentant une polyopathie, justifiant une expertise gériatrique ou un programme de réadaptation. Chaque patient bénéficie d'un accompagnement thérapeutique personnalisé, en fonction de ses besoins médicaux et de son rythme. (France et Italie)

- **Résidences services** accueillant des seniors autonomes, désireux de maintenir le lien social, de rompre l'isolement et de profiter de la convivialité d'un espace partagé ouvert mais sécurisé. Les appartements de ces résidences bénéficient d'un aménagement favorisant l'autonomie et le bien-être. Des services complémentaires (restauration, animation, blanchisserie, sauna et balnéothérapie, etc.) sont également proposés. (France, Allemagne et Belgique)

(1) Hors acquisitions stratégiques.

(2) *Operating free cash flow* = *cash flow des activités* - (variation BFR + investissements de maintenance + frais financiers + impôts).

(3) (Dette nette - dette immobilière) / (EBITDA - 6.5 % \* dette immobilière).

• **Réseaux de soins à domicile** recouvrant l'hospitalisation à domicile (« **HAD** ») et les services de soins infirmiers à domicile (« **SSIAD** »), qui constituent une alternative à l'hospitalisation en intervenant sur le lieu de vie du patient (domicile, maison de retraite médicalisée ou foyer logement) et ont pour but d'écourter voire d'éviter les séjours hospitaliers. Cette filière assure une continuité des soins après une hospitalisation, dans le contexte sécurisant au lieu de résidence des patients.

Ces soins à domicile permettent une prise en charge globale et coordonnée des patients par une équipe pluridisciplinaire de salariés et libéraux. Ils s'inscrivent dans les filières de soins polyvalents, palliatifs et en cancérologie. Les établissements de soins à domicile travaillent en partenariat avec des établissements médico-sociaux (maisons de retraite médicalisées) et sanitaires (cliniques spécialisées), des réseaux de santé, des associations d'aide à domicile et différents professionnels libéraux du secteur. (Présent dans les quatre pays)

### 1.3.1 LE GROUPE EN FRANCE

Principaux indicateurs clefs	2017
Établissements	364
Lits	30 053
Chiffre d'affaires	1 583 M€
Nombre d'employés <sup>(1)</sup>	22 572

(1) Seuls les salariés en contrats à durée déterminée, indéterminée ou de professionnalisation, présents au 31 décembre 2017, ont été comptabilisés (les contrats de stages et d'intérim ont été exclus).

#### 1.3.1.1 Le réseau exploité par Korian

Le Groupe propose et développe en France, sous la marque Korian, une offre globale de services de soins et d'accompagnement pour les seniors présentant des standards élevés de qualité à travers ses établissements répartis sur l'ensemble du territoire français.

L'activité en France s'organise désormais autour de deux grands périmètres :

- le périmètre Seniors qui correspond aux activités du secteur médico-social (maisons de retraite médicalisées, services de soins infirmiers à domicile (« **SSIAD** ») et résidences services) ;
- le périmètre Santé qui correspond aux activités du secteur sanitaire (cliniques spécialisées et de soins de suite et de réadaptation, psychiatrie, hospitalisation à domicile (« **HAD** »)).

##### 1.3.1.1.1 Les activités du pôle Seniors

###### 1.3.1.1.1.1 La prise en charge des seniors dans les maisons de retraite médicalisées Korian

Les maisons de retraite médicalisées accueillent des personnes âgées dont le maintien à domicile est rendu difficile en raison de leur condition physique et/ou psychologique. Elles sont conçues de manière à favoriser l'autonomie du résident, proposant un socle commun de soins mais des zones d'hébergement différenciées pour assurer une prise en charge individualisée aux besoins de chacun. Elles assurent ainsi une prise en charge médicale et paramédicale des résidents en fonction de leur degré de dépendance et de leurs pathologies. Ces établissements proposent des prestations hôtelières et de restauration haut de gamme et adaptées.

#### *Des maisons de retraite médicalisées conçues ou aménagées comme des lieux de vie*

Le Groupe a pour objectif d'offrir le meilleur cadre de vie possible aux résidents accueillis au sein de ses établissements et de maintenir le plus longtemps possible leurs capacités motrices et cognitives. Pour cela, il prête une attention particulière à l'aménagement de ses établissements : la structure doit favoriser l'autonomie du résident et être conçue comme un espace sécurisant tout en laissant autant de liberté que possible. Ainsi, les chambres sont dotées d'équipements fonctionnels, adaptés aux incapacités, et peuvent être agrémentées de services connexes en fonction des souhaits exprimés par le résident (entretien des effets personnels, mise à disposition d'une ligne téléphonique ou d'une télévision, etc.).

Il privilégie l'aménagement de différents salons au sein de chaque établissement afin d'offrir aux résidents des lieux conviviaux où se retrouver et recevoir leurs familles.

Afin d'assurer une bonne acceptation de leur nouvel environnement, le Groupe a pour objectif de permettre à ses résidents d'être pris en charge sans changer leurs habitudes et vise à recréer de véritables lieux de vie. Ils peuvent par exemple aménager et personnaliser leurs chambres avec des meubles et objets personnels. Des salons réservés aux loisirs, à la coiffure, aux soins esthétiques, des kiosques à journaux ou encore des espaces dédiés à des activités ludiques (musique, lecture, cuisine, etc.) sont également installés dans la plupart des établissements. Des activités variées (socioculturelles, cognitives, physiques ou manuelles) privilégient l'ouverture sur le monde extérieur et l'exercice des facultés mentales.

Enfin, le personnel du Groupe s'attache à maintenir le lien social tant entre les résidents qu'entre les résidents et leurs familles, notamment en facilitant l'accueil de ces dernières, en restant à l'écoute permanente des besoins des résidents et en préservant l'intimité des rencontres.

# 1 PRÉSENTATION DU GROUPE KORIAN

## Métiers du Groupe

### Le Groupe en France

#### *Des établissements dotés de professionnels de santé pour un projet de soins adapté*

Conformément à la réglementation française, un médecin gériatre coordonnateur est présent au sein de chaque maison de retraite médicalisée, notamment pour élaborer un projet de soins adapté à chaque résident en fonction de son degré de dépendance. En vue d'assurer une meilleure prise en charge des besoins de leurs résidents, un certain nombre d'établissements du Groupe ont par ailleurs développé une spécialisation dans la prise en charge de personnes atteintes de maladies neurodégénératives, notamment de la maladie d'Alzheimer et de troubles apparentés. Les établissements s'inscrivent dans le réseau sanitaire et social existant. Ils privilégient les contacts et la signature de conventions de partenariats avec le monde hospitalier, les structures d'hospitalisation à domicile et les établissements sanitaires voisins.

La prise en charge des résidents au sein des établissements est assurée par des équipes médicales pluridisciplinaires. Le Groupe a ainsi recours à de nombreux praticiens aux spécialités complémentaires, notamment des médecins gériatres, des rééducateurs, des kinésithérapeutes, des ergothérapeutes, des psychologues, des orthophonistes ou des pharmaciens, permettant de fournir à chaque résident un protocole thérapeutique personnalisé. De nombreux partenariats sont ainsi liés avec la médecine de ville, dans le cadre du parcours de soins de la personne âgée.

#### **1.3.1.1.2 Les résidences services Korian, des établissements adaptés aux seniors autonomes**

Afin de compléter son offre en matière de prise en charge des seniors, le Groupe propose des appartements équipés dans ses résidences services. Les appartements individuels, les parties communes ainsi que les activités proposées dans le cadre de ces résidences services sont adaptés aux personnes âgées autonomes.

Les résidences services constituent une alternative aux maisons de retraite médicalisées ainsi qu'au maintien à domicile pour les personnes âgées autonomes. En effet, elles se présentent comme des appartements individuels pensés pour les personnes âgées (équipements spécifiques) et incluent des services à la carte pour permettre aux résidents de trouver un cadre de vie adapté et sécurisé. L'enjeu de ces résidences est de proposer une prise en charge répondant aux attentes d'un public vieillissant mais autonome.

La prise en charge de la dépendance temporaire au sein de cliniques spécialisées ayant été rendue de plus en plus technique en raison de la réduction des durées d'hospitalisation en établissement de court séjour, le Groupe s'est doté des moyens matériels nécessaires afin de faire face à cette évolution du secteur, et a notamment mis en place des équipements de qualité afin de faciliter le retour à l'autonomie des résidents, tels que des salles de kinésithérapie, des bassins de balnéothérapie et des salles d'ergothérapie (méthode de rééducation et de réadaptation par

l'activité physique, spécialement par le travail manuel). Le Groupe a également mis en place de nombreuses actions de formation auprès de ses salariés afin d'assurer une prise en soins toujours plus personnalisée.

Outre les classiques charges locatives, les prestations proposées peuvent être les suivantes :

- des prestations de restauration (petits-déjeuners servis en appartement, déjeuners servis au restaurant, etc.) ;
- des prestations d'animation et de vie sociale ;
- des prestations effectuées par des intervenants extérieurs qui peuvent être choisies par le résident de façon ponctuelle (coiffeur, esthétique, etc.).

Ces services sont destinés à faciliter la vie quotidienne des seniors autonomes, à promouvoir la convivialité ainsi qu'à assurer la sécurité des personnes et des biens.

#### *Les résidences de colocations seniors*

Les résidences de colocations seniors peuvent accueillir des personnes âgées ou handicapées. Au sein de ces domiciles partagés, composés d'un véritable lieu de vie commun mais également d'espaces privatifs indépendants (d'environ 30 m<sup>2</sup>), sont accueillies des personnes âgées en situation de dépendance (essentiellement Groupes Iso-ressources – « **GIR** » – 3-4). Ainsi, cet habitat mutualisé comprend des parties privatives et collectives et constitue, dans son ensemble, un domicile.

Il s'agit d'un véritable mode d'habitat alternatif accueillant sept colocataires, percevant majoritairement l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) et bénéficiant des services mutualisés rendus par les services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD) dédiés aux colocations. Ce concept permet la présence en permanence d'auxiliaires de vie pour accompagner et répondre aux besoins des colocataires. Ainsi, trois auxiliaires de vie viennent travailler quotidiennement dont deux habitent sur place, en famille, dans des appartements indépendants à l'étage. Le projet de vie est centré sur le domicile et le maintien des repères de la vie sociale.

#### **1.3.1.1.3 Les services de soins infirmiers à domicile (SSIAD)**

Les SSIAD permettent le maintien à domicile des personnes dépendantes et d'assurer un suivi médical des personnes âgées tout en les maintenant dans un environnement familial, retardant par ailleurs leur entrée en institutions (personnes classées dans les GIR – 2 à 4 principalement).

Ils assurent, sur prescription médicale, des prestations de soins techniques dispensés par des infirmiers qui participent au traitement et à la surveillance des pathologies dont les patients souffrent.

Ils participent également à l'entretien et à la vie des patients en concourant entre autres à leur hygiène, à leur mobilisation et à leur confort par l'intermédiaire d'aides-soignants.

### 1.3.1.1.2 Les activités du pôle Santé

#### 1.3.1.1.2.1 Les cliniques Korian

*Une offre de soins spécialisée et individualisée en cliniques de soins de suite et réadaptation (SSR), avec une forte orientation pathologie du patient âgé*

Les cliniques SSR disposent d'équipes médicales et de plateaux techniques, qui leur permettent de dispenser des soins médicaux curatifs et palliatifs, de rééducation et de réadaptation, des actions de prévention et d'éducation thérapeutique, la préparation et l'accompagnement à la réinsertion familiale, sociale, scolaire ou professionnelle les plus adaptés à chaque pathologie.

Le Groupe a choisi de spécialiser certains de ses établissements pour répondre au mieux aux besoins de santé publique des territoires dans lesquels ils sont implantés.

Les cliniques SSR accueillent des patients, à la suite d'une hospitalisation ou en provenance de leur domicile, afin de prévenir ou de réduire les conséquences fonctionnelles, physiques, cognitives, psychologiques ou sociales des déficiences et limitations de capacités de ses patients et de promouvoir leur réadaptation et leur réinsertion et ainsi faciliter, dans les meilleurs délais, leur retour à domicile, ou, de les orienter vers des résidences de long séjour. Ils dispensent des soins de suite et de réadaptation polyvalents ou spécialisés notamment de l'appareil locomoteur (rhumato-orthopédie) ou respiratoire, du système nerveux (neurologie), cardio-vasculaires (cardiologie), addictologie, des systèmes digestifs, métaboliques et endocriniens (nutrition). Certains établissements exercent également une activité spécialisée auprès des personnes âgées polypathologiques dépendantes ou à risque de dépendance (gériatrie).

La prise en charge des patients par les cliniques SSR repose sur un projet thérapeutique, établi à partir d'un bilan global (médical, paramédical et psychologique). Tous les paramètres nécessaires à une réadaptation et une réhabilitation réussies sont pris en compte, qu'il s'agisse des soins, de la rééducation aux actes de la vie quotidienne ou encore de l'accompagnement psychologique du patient.

#### *Un réseau de cliniques spécialisées en psychiatrie et addictologie*

Les cliniques psychiatriques du Groupe accueillent des patients pour des traitements préventifs ou thérapeutiques de troubles psychiatriques aigus et chroniques, de troubles de l'humeur, de la personnalité, du comportement, de troubles liés aux addictions, etc.

Elles proposent un projet thérapeutique personnalisé et adapté à chaque patient grâce à des psychothérapies individuelles ou de groupe, associées à des traitements prescrits. Ces thérapies s'accompagnent d'actions d'éducation thérapeutique qui rendent le patient plus autonome en facilitant son adhésion aux traitements prescrits et en améliorant sa qualité de vie et ainsi lui permettre une réinsertion sociale et professionnelle.

### 1.3.1.1.2.2 Les établissements d'hospitalisation à domicile (« HAD »)

Les établissements d'HAD sont des établissements de santé qui constituent une alternative à l'hospitalisation classique. Ils ont pour but d'écourter, voire d'éviter les séjours hospitaliers lorsque l'état du patient le permet. L'HAD se structure et s'affirme peu à peu dans le paysage sanitaire français ; elle constitue désormais une forme d'hospitalisation à part entière apportant des soins continus et coordonnés à des patients souffrant de pathologies graves, aiguës ou chroniques. Par principe polyvalente et généraliste, l'HAD collabore avec de multiples acteurs, en particulier les professionnels de santé libéraux.

Les soins ponctuels (chimiothérapie, etc.), les soins de réadaptation (à la suite de maladies cardiaques par exemple) ainsi que les soins palliatifs sont autant de soins qui peuvent être effectués dans le cadre d'une hospitalisation à domicile.

L'HAD se fait sur prescription du médecin traitant ou du médecin hospitalier, en accord avec le médecin coordonnateur d'HAD.

### 1.3.1.2 Le cadre réglementaire et le financement de l'activité

L'activité de Korian en France est marquée :

- par de fortes barrières à l'entrée en termes d'autorisations d'exploiter et/ou de normes d'exploitation de plus en plus exigeantes ;
- pour les maisons de retraite médicalisées, par la prise en charge par des organismes publics (Assurance Maladie et Conseils Départementaux) d'une partie du tarif, correspondant au financement des soins et de la dépendance, ce qui représente en moyenne 35 % du tarif total ;
- pour les cliniques de soins de suite et réadaptation et de psychiatrie, par la prise en charge à 100 % par l'Assurance Maladie et la complémentaire santé d'un tarif par spécialité ;
- pour l'hospitalisation à domicile, par la prise en charge des soins à 100 % par l'Assurance Maladie et la complémentaire santé ;
- pour les services de soins infirmiers à domicile, par la prise en charge, à 100 % par l'Assurance Maladie, des soins délivrés à la personne restée à son domicile.

Dans le cadre de l'activité médico-sociale, la prise en charge de la dépendance pérenne est fortement réglementée, tant en termes de création ou d'extension de capacités d'accueil que des conditions de fonctionnement des maisons de retraite médicalisées. La réglementation constitue une barrière à l'entrée restreignant dans les faits l'émergence de nouveaux acteurs sans expérience dans ce domaine. La loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement (loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015), votée en 2015, a pris plein effet dans son application en 2017 et est venue conforter et compléter les dispositifs existants.

# 1 PRÉSENTATION DU GROUPE KORIAN

## Métiers du Groupe

### Le Groupe en France

Dans le cadre de l'activité sanitaire de soins de suite et réadaptation, de psychiatrie en hospitalisation complète comme en hospitalisation de jour, d'hospitalisation à domicile, la prise en charge médicale des patients est également fortement réglementée. Les autorisations sont définies dans un cadre réglementaire national. Les autorisations sont délivrées par les Agences Régionales de Santé (« **ARS** ») en fonction des besoins d'offre de soins définis dans les Schémas Régionaux d'Organisation Sanitaire - Plans Régionaux de Santé (« **SROS-PRS** »).

#### 1.3.1.2.1 Le mode d'obtention et de renouvellement des autorisations

##### L'activité médico-sociale (maisons de retraite médicalisées)

Toute création, transformation ou extension d'une maison de retraite médicalisée est soumise à la délivrance, à l'issue généralement d'une procédure d'appel à projets, d'une autorisation conjointement validée par le Président du Conseil Départemental et le Directeur général de l'ARS du lieu d'implantation dudit établissement. Cette autorisation est valable pendant 15 ans à compter de la date de l'arrêté d'autorisation (10 ans pour les établissements créés avant 2002). Par ailleurs, depuis la loi HPST de 2009, l'autorisation ne peut être mise en œuvre que si les financements liés au fonctionnement de l'établissement (dotation soins et dépendance) ont été accordés par les tutelles. L'autorisation d'activité ne valant pas financement, toute construction, création, transformation ou extension d'établissement ne peut être engagée sans l'obtention de ces financements.

Le renouvellement de l'autorisation est soumis aux procédures d'évaluations interne et externe dont les modalités de mise en place et le calendrier sont précisés dans les décrets d'application de la loi HPST venus compléter les dispositions du décret du 15 mai 2007 et les recommandations de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (« **ANESM** »). Ces évaluations ont pour objet d'apprécier la capacité de l'établissement à réaliser les missions qui lui sont confiées et la qualité de ses activités au regard de son autorisation.

Les établissements autorisés à accueillir des personnes âgées dépendantes doivent également avoir signé une convention tripartite d'une durée de cinq ans avec le Conseil Départemental et l'ARS de leur région, qui a pour objet de définir les conditions de fonctionnement et d'évolution de l'établissement sur le plan financier et en matière de prise en charge des personnes et soins dispensés.

Les services de soins infirmiers à domicile (SSIAD) sont, au sens des 6° et 7° de l'article L. 312-1 du Code de l'action sociale et des familles, des services médico-sociaux qui apportent à domicile, notamment aux personnes âgées

et aux personnes adultes handicapées, des prestations de soins. À ce titre, les SSIAD sont soumis aux droits et obligations de l'ensemble des établissements et services sociaux et médico-sociaux, notamment au regard de l'autorisation et de la tarification.

La loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement a modifié le cadre juridique applicable aux établissements depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Les organismes gestionnaires ont cinq ans pour mettre en œuvre cette réforme contractuelle qui prévoit la signature d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (« **CPOM** »), remplaçant la Convention Tripartite. Le CPOM, qui couvre un ou plusieurs établissements, sera signé pour cinq ans et vise la simplification des financements alloués aux établissements et prévoit le passage d'une tarification administrée en fonction des charges historiques à une tarification à la ressource, pluriannuelle, transparente et responsabilisante. La réforme budgétaire, applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, nécessite de la part des exploitants à produire annuellement des États Prévisionnels des Recettes et des Dépenses (« **EPRD** ») et des États Réalisés des Recettes et des Dépenses (« **ERRD** »).

##### L'activité sanitaire (cliniques spécialisées)

Les établissements sanitaires sont également soumis à un régime d'autorisation, la demande s'effectuant dans le cadre d'une fenêtre de dépôt d'autorisation fixée par l'Agence Régionale de Santé (ARS) (variable selon les régions avec majoritairement des fenêtres de deux mois, deux fois par an). Pour cette fenêtre de dépôt, les ARS établissent un bilan quantifié de l'offre de soins précisant les implantations disponibles par territoire de santé sur la base des besoins de l'offre de soins définis dans les Schémas régionaux d'organisation sanitaire - Plans régionaux de santé (SROS-PRS) - dont l'objectif premier est d'organiser l'articulation entre les secteurs sanitaire, ambulatoire et médico-social, en fonction des besoins de la population locale et en vue de garantir l'amélioration de l'état de santé et la réduction des inégalités d'accès aux soins.

L'autorisation est accordée lorsque le projet, qui répond aux besoins de santé de la population identifiés par les schémas, est compatible avec les objectifs fixés par ces schémas et satisfait à des conditions d'implantation et à des conditions techniques de fonctionnement.

Les autorisations, correspondant initialement à un nombre de lits ou places, sont désormais délivrées pour des implantations.

Par principe, l'autorisation est valable pour une durée de cinq ans et un dossier d'évaluation doit être déposé au plus tard 14 mois avant l'échéance de cette autorisation. Dans l'hypothèse où les résultats du dossier d'évaluation seraient insuffisants, l'ARS peut demander à ce qu'un dossier de renouvellement d'autorisation suite à injonction soit déposé auprès de leurs services.

L'autorisation peut être suspendue ou retirée en cas de dysfonctionnement majeur de l'établissement.

Un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (« CPOM ») est signé pour une durée de cinq ans entre chaque établissement et l'ARS. Le CPOM a pour objectif d'arrêter le positionnement de chaque acteur dans la structuration de l'offre de santé et préciser les synergies attendues avec les autres acteurs du territoire, de définir les orientations des établissements en matière de performance afin d'assurer l'amélioration continue de la qualité et la sécurité des soins et plus largement du service rendu aux usagers et l'efficience de la dépense publique. À partir de 2018, sera signé entre l'ARS, la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (« CPAM ») et chaque établissement de santé un Contrat d'Amélioration de la Qualité et de l'Efficience des Soins (« CAQES »). Il a pour objectif d'accompagner les établissements dans l'amélioration des pratiques en matière de régulation des prescriptions médicamenteuses, de pertinence et de sécurité des soins.

Le non-respect du CPOM ou du CAQES peut entraîner des sanctions financières et le CPOM peut être résilié ou suspendu avant terme par l'ARS en cas de manquement grave de l'établissement aux dispositions réglementaires et législatives ou à ses obligations contractuelles.

#### L'activité résidences services et colocations seniors

Les résidences services ne sont pas assimilées aux établissements sociaux et médico-sociaux accueillant des personnes âgées et ne relèvent donc pas du régime des autorisations tel que prévu par le Code de l'action sociale et des familles (articles L. 313-1 à L. 313-9), contrairement aux maisons de retraite médicalisées.

La loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement instaure la création d'un statut spécifique pour les résidences services. Ce statut distingue les charges de copropriété, facturées *via* un bail commercial, de celles liées aux services individuels et individualisables dont le paiement est conditionné à l'utilisation qui en est faite par le bénéficiaire. Les résidences services relèvent du Code de la construction et de l'habitat.

#### Les résidences de colocations seniors

Au sein des résidences de colocations seniors, composées d'un véritable lieu de vie commun mais également d'espaces privatifs, il est exercé des activités de services

à la personne auprès des locataires qui sont réglementées par le Code du travail (articles L. 7232-1 et suivants), le Code de l'action sociale et des familles (articles L. 312-1 et L. 313-1 et suivants) ainsi que par la loi du 28 décembre 2015 n° 2015-1776 relative à l'adaptation de la société au vieillissement.

Avant l'adoption de la loi du 28 décembre 2015 et en application de l'ancien article L. 313-1-2 du Code de l'action sociale et des familles, les activités de services à la personne auprès des personnes âgées ou handicapées nécessitaient soit une autorisation prévue par le Code de l'action sociale et des familles, soit un agrément prévu à l'article L. 7232-1 du Code du travail, octroyé pour une durée de cinq ans.

L'article 47 de la loi du 28 décembre 2015 prévoit une règle d'application dans le temps de la réglementation applicable à ce type d'activités.

Cet article dispose en effet que pour les services d'aide et d'accompagnement à domicile auprès de personnes âgées ou handicapées qui, à la date de publication de la loi (*i.e.* le 29 décembre 2015), bénéficient d'un agrément, ces services sont réputés détenir, au titre de l'article L. 313-1 du Code de l'action sociale et des familles, une autorisation à compter de la date d'effet de leur dernier agrément. Les autorisations auxquelles sont assimilés dorénavant les agréments sont octroyées pour une durée de 15 ans.

#### L'activité d'hospitalisation à domicile (HAD)

L'article L. 6122-1 du Code de la santé publique soumet à autorisation « la création, la conversion et le regroupement des activités de soins, y compris sous forme d'alternatives à l'hospitalisation ou d'hospitalisation à domicile ».

Par principe, l'autorisation est valable pour une durée de cinq ans et un dossier d'évaluation doit être déposé au plus tard 14 mois avant l'échéance. Dans l'hypothèse où les résultats du dossier d'évaluation seraient insuffisants, l'ARS peut demander à ce qu'un dossier de renouvellement d'autorisation suite à injonction soit déposé auprès de leurs services.

L'autorisation peut être suspendue ou retirée en cas de dysfonctionnement majeur de l'établissement.

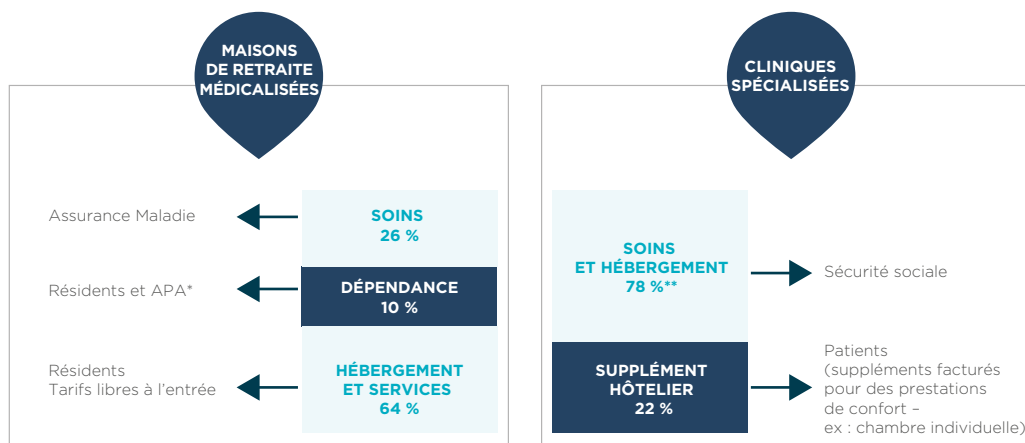
# 1 PRÉSENTATION DU GROUPE KORIAN

## Métiers du Groupe

### Le Groupe en France

#### 1.3.1.2.2 Le mode de tarification des établissements

Le tarif des maisons de retraite médicalisées et des cliniques spécialisées du Groupe se décompose comme suit <sup>(1)</sup>.



\* Allocation personnalisée d'autonomie.

\*\* Dont environ 70% correspondant au prix de journée.

Concernant l'hospitalisation à domicile (HAD), les soins sont financés à 100 % par l'Assurance Maladie et la complémentaire santé. L'établissement d'HAD reçoit un financement des caisses d'Assurance Maladie (et parfois des complémentaires), correspondant au paiement d'un forfait pour chaque jour d'HAD pour chaque patient pris en charge, établi selon l'intensité des soins délivrés, le degré de dépendance du patient et la durée du séjour.

Les services de soins infirmiers à domicile (SSIAD) sont financés à 100 % par l'Assurance Maladie sous forme de dotation globale. La personne prise en charge ne paie aucune prestation.

#### Le mode de tarification des maisons de retraite médicalisées

La loi définit les bases de la tarification des maisons de retraite médicalisées. Le budget accordé à une maison de retraite médicalisée par les autorités de tutelle est en corrélation directe avec le niveau de soins et de dépendance de ses résidents.

Le tarif d'une maison de retraite médicalisée comprend trois volets.

#### Le tarif soins (soins de base ou nursing et soins techniques)

Le tarif soins est fixé par les Agences Régionales de Santé (ARS) et représente environ 26 % du chiffre d'affaires des maisons de retraite médicalisées du Groupe en France. Il recouvre les prestations médicales nécessaires à la prise en charge des affections des résidents ainsi que les prestations paramédicales liées à la perte d'autonomie. Sont donc notamment pris en charge les salaires des aides-soignants, des Infirmiers Diplômés d'État (« IDE »), des kinésithérapeutes ou des ergothérapeutes, 100 % du salaire du médecin coordonnateur ainsi que 100 % des charges liées à l'élimination des déchets de soins et des dispositifs médicaux. Ce tarif n'est pas facturé aux résidents mais directement versé à l'établissement par

l'Assurance Maladie sous la forme d'une dotation globale en fonction du niveau de médicalisation de chaque établissement. Ce tarif est soumis à un taux d'évolution annuel.

Plusieurs textes sont venus compléter la réglementation, le calcul de ces tarifs est basé sur une équation tarifaire, qui prend aujourd'hui en compte la charge en soins au moyen d'outils d'évaluation des niveaux de soins nécessaires selon la pathologie du résident. Cette équation permet de déterminer une dotation plafond qui sera atteinte sur une période de convergence de sept ans.

#### Le tarif dépendance (entretien des locaux, blanchisserie, incontinence et aide à la vie quotidienne)

Le tarif dépendance est fixé par le Conseil Départemental et représente environ 10 % du chiffre d'affaires des maisons de retraite médicalisées du Groupe en France. Il recouvre l'ensemble des prestations d'aide et de surveillance nécessaires à l'accomplissement des actes essentiels de la vie qui ne sont pas liés aux soins. Sont ainsi pris en charge une fraction des diverses charges (notamment le salaire des agents des services hospitaliers et des aides-soignants diplômés, des psychologues, ainsi que les charges liées à l'incontinence et aux fournitures hôtelières, aux produits d'entretien, à la blanchisserie et à l'amortissement du matériel lié à la dépendance).

Les tarifs sont fixés et revus chaque année sur la base d'une équation tarifaire qui prend en charge le niveau de dépendance des résidents et la valeur du point GIR départemental. Cette équation permet de déterminer une dotation plafond qui sera atteinte sur une période de convergence de sept ans. Le Conseil Départemental peut ne pas prendre en compte l'ensemble des charges de l'établissement, ce qui engendre un surcoût pour l'établissement. Le tarif applicable pour les résidents de GIR 5 ou 6 n'est pas pris en charge par l'allocation personnalisée d'autonomie (« APA ») et doit donc l'être par le résident : il s'agit du ticket modérateur.

(1) Source : Korian.



Le forfait dépendance est payé soit par le résident, qui peut, selon son niveau de dépendance et ses revenus, bénéficier de l'APA (le ticket modérateur restant à la charge du résident), soit directement par le Conseil Départemental pour les résidents bénéficiant de l'aide sociale.

#### *Le tarif hébergement (prestations hôtelières, restauration et services aux résidents)*

Le tarif hébergement est à la charge du résident (sauf s'il est habilité à l'aide sociale) et est fixé librement par les établissements au moment de l'arrivée d'un nouveau résident dans le cadre d'un contrat de séjour qui précise les modalités d'accueil et d'accompagnement du résident ainsi que la tarification afférente et les modalités de paiement des frais de séjour. Par la suite, son évolution annuelle est encadrée par un taux maximum d'évolution fixé par arrêté du ministre de l'Économie et des Finances.

Le tarif hébergement représente environ 64 % du chiffre d'affaires des maisons de retraite médicalisées du Groupe en France.

Certains établissements sont partiellement ou totalement habilités à l'aide sociale ; dans ce cas, le Conseil Départemental fixe les tarifs hébergement de ces lits, ainsi que leur évolution annuelle. Les résidents peuvent également, sous condition de ressources, bénéficier de différentes aides au titre de l'hébergement en maison de retraite médicalisée (allocation logement, APA, réduction d'impôts, etc.).

La loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement prévoit un socle minimal de prestations faisant l'objet d'un prix global appelé « tarif socle ». Le décret du 30 décembre 2015 contient la liste des prestations minimales d'hébergement délivrées par les maisons de retraite médicalisées qui sont comprises dans ce tarif socle. Cette tarification s'applique aux personnes âgées qui sont entrées en maisons de retraite médicalisées depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016.

Cette tarification clarifie les responsabilités financières des acteurs :

- l'Assurance Maladie finance la partie soins ;
- les Conseils Départementaux financent, *via* l'APA, tout ou partie des tarifs dépendance, hors ticket modérateur, ainsi que l'hébergement des plus démunis par l'aide sociale ;
- les personnes âgées et leurs familles financent l'hébergement, le ticket modérateur et le solde du tarif dépendance, sous réserve d'éligibilité à l'APA.

#### **Le mode de tarification des cliniques spécialisées**

Chaque année, les Agences Régionales de Santé (ARS) fixent ainsi, par arrêté, les tarifs applicables aux établissements, sous forme de prix de journée, en fonction de la spécialité pour laquelle l'autorisation a été délivrée.

Les prix évoluent conformément aux dispositions de l'accord national, conclu entre les ministres chargés de la santé et de la sécurité sociale et au moins une des organisations les plus représentatives de l'hospitalisation privée (FHP ou FEHAP), qui précise :

- le taux d'évolution moyen national des tarifs des prestations et sa modulation par région ;
- la fourchette de modulation autour du taux moyen régional, à l'intérieur de laquelle le taux d'évolution des tarifs accordé par l'ARS à chaque établissement doit s'inscrire.

Les ARS peuvent moduler chaque année l'évolution des tarifs des établissements dans la limite prévue par l'accord national, dans les conditions fixées par un accord conclu avec au moins une des organisations régionales signataires de l'accord national.

Les ARS fixent par ailleurs les tarifs des nouveaux établissements ou des nouvelles activités autorisées dans un établissement existant en fonction des tarifs moyens régionaux.

En plus du prix de journée versé par la sécurité sociale, les cliniques peuvent percevoir des recettes annexes liées à des prestations de confort (chambre particulière, télévision, téléphone, etc.) dont elles fixent librement les tarifs. Ces suppléments sont payés directement par le patient qui en a fait la demande ou pris en charge par sa mutuelle complémentaire.

Une réforme de la tarification des établissements de soins de suite et réadaptation (SSR) est mise en œuvre progressivement depuis le 1<sup>er</sup> mars 2017. La loi de financement de la sécurité sociale 2018 prévoit une prolongation de la période transitoire de deux ans, soit jusqu'au 1<sup>er</sup> mars 2022. La nouvelle tarification repose sur des forfaits par pathologies traitées.

# 1 PRÉSENTATION DU GROUPE KORIAN

## Métiers du Groupe

### Le Groupe en France

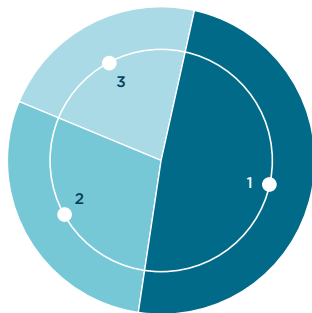
#### 1.3.1.3 Les acteurs du marché

##### Le marché des maisons de retraite médicalisées en France

Fin 2015 <sup>(1)</sup>, 728 000 personnes fréquentent un établissement d'hébergement pour personnes âgées ou y vivent. Plus de 80 % d'entre eux sont accueillis dans 7 400 maisons de retraite médicalisées.

Au 31 décembre 2015, l'offre en maisons de retraite médicalisées se répartit comme suit <sup>(2)</sup> :

- l'offre du secteur public représente 49 % de l'offre avec 296 200 lits.
- l'offre du secteur associatif représente 29 % de l'offre avec 171 750 lits.
- l'offre du secteur privé commercial, représente 22 % de l'offre avec 132 430 lits.



1. Public 49 %
2. Associatif 29 %
3. Privé 22 %

Les maisons de retraite médicalisées sont gérées par un très grand nombre d'acteurs de nature et de taille très diverses provenant du secteur privé commercial, du secteur associatif ou du secteur public.

Si les acteurs public et associatif détiennent près de 80 % de la capacité d'accueil globale du marché, l'essentiel du développement au cours de ces dernières années est venu du secteur privé commercial. En effet, on constate une croissance de l'offre des maisons de retraite médicalisées privées à but lucratif de +12,4 % entre 2011 et 2015 <sup>(2)</sup>. Celui-ci est plus à même de procéder aux investissements nécessaires à la médicalisation et au développement de la capacité d'accueil en maisons de retraite médicalisées.

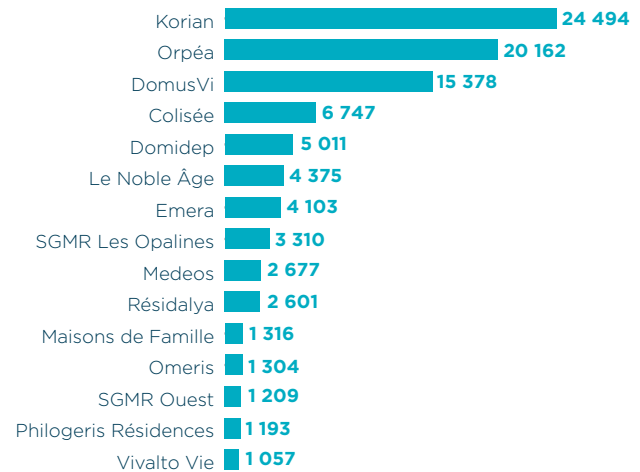
Le paysage concurrentiel du secteur commercial privé est composé de deux grandes catégories d'intervenants :

- les grands groupes cotés ou autres acteurs disposant d'une capacité d'accueil supérieure à 15 000 lits ; et
- les groupes ou structures indépendantes de taille plus réduite, détenus principalement par leurs dirigeants ou fondateurs.

Outre Korian, les principaux acteurs du secteur privé commercial de la prise en charge de la dépendance sont Orpea, DomusVi et Le Noble Âge.

Le graphique suivant présente la capacité d'accueil en nombre de lits des 15 premiers gestionnaires privés commerciaux en France au 31 décembre 2017 <sup>(3)</sup>.

##### Capacité d'accueil en nombre de lits des 15 premiers gestionnaires privés commerciaux en France au 31 décembre 2017



En 2017, cinq gestionnaires privés gèrent plus de 5 000 lits et une dizaine de groupes exploitent entre 1 000 et 5 000 lits. Malgré l'émergence de grands acteurs nationaux du secteur privé commercial, le marché reste encore très fragmenté et tend vers un mouvement de concentration. L'écart se creuse davantage chaque année entre les trois grands acteurs du secteur privé commercial et le reste du secteur ; en effet, le troisième gestionnaire détient plus de 15 378 lits tandis que le quatrième n'en exploite que 6 747.

##### Le marché des cliniques spécialisées en France <sup>(4)</sup>

En 2015, la France disposait d'une capacité d'accueil en cliniques SSR de 117 577 lits et places, dont 45 300 lits dans le secteur public (38,5 %), 35 108 lits dans le secteur privé non lucratif (29,9 %), et 37 169 lits dans le secteur privé commercial (31,6 %). La part détenue par le secteur privé commercial est en constante augmentation depuis plusieurs années.

À cette même date, la France disposait d'une capacité d'accueil en cliniques psychiatriques adultes de plus de 55 000 lits (hors hospitalisation de jour), dont environ 35 000 lits dans le secteur public (64 %), 7 000 lits dans le secteur privé non lucratif (13 %) et 13 000 lits dans le secteur privé commercial (23 %).

Enfin, la capacité d'accueil des structures d'hospitalisation à domicile est d'environ 15 000 places réparties dans les secteurs publics (27 %), privés non lucratif (56 %) et privé commercial (17 %).

(1) Source : Premiers résultats de l'enquête EHPA 2015 - DREES - juillet 2017.

(2) Source : Résultats de l'enquête EHPA 2015 - Les dossiers de la DREES - Septembre 2017.

(3) Source : Mensuel des maisons de retraite, janvier 2018.

(4) Source : Panorama des établissements de santé - DREES - 2017 (données 2015).

Ces établissements sont gérés par un très grand nombre d'acteurs de nature et de taille très diverses provenant du secteur privé commercial, du secteur associatif (établissements privés à but non lucratif) et du secteur public. Le paysage sanitaire commercial français reste en effet très marqué par des établissements de taille réduite détenus par un ou plusieurs médecins ou leurs familles et apparaît encore fragmenté par rapport au secteur des maisons de retraite médicalisées. Une grande partie des structures est encore aujourd'hui indépendante et tend vers un mouvement de concentration, en raison notamment d'un mouvement général vers une plus grande spécialisation des établissements transformant des établissements polyvalents en centres spécialisés dans la prise en charge de pathologies particulières qui permettent ainsi de générer un chiffre d'affaires par lit plus important.

### 1.3.1.4 Les tendances du marché

L'activité de Korian est marquée par un vieillissement rapide de la population ; le marché est en forte croissance, tiré par des critères sociodémographiques favorables et caractérisé par une offre structurellement déficitaire.

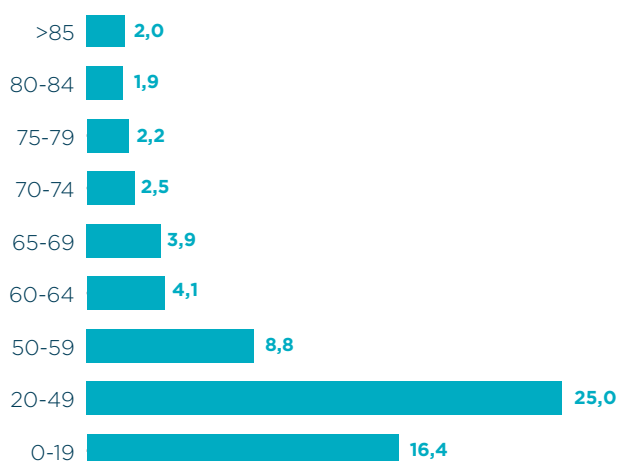
#### 1.3.1.4.1 Un contexte démographique, économique et social, favorable au développement du marché de la prise en charge de la dépendance

La dépendance s'inscrit dans un contexte général de vieillissement démographique de la population française.

Comme le montre la pyramide des âges présentée ci-dessous, en France, 12,6 millions de personnes, soit plus de 18,9 % de la population, ont plus de 65 ans au 1<sup>er</sup> janvier 2017 <sup>(1)</sup>.

#### Pyramide des âges française au 1<sup>er</sup> janvier 2017 en France

(par tranche d'âge, en millions de personnes) <sup>(1)</sup>



L'accroissement du nombre de personnes âgées est notamment imputable à l'augmentation de l'espérance

de vie en raison de l'amélioration de l'hygiène de vie et de meilleures conditions de dépistage et de soins des pathologies graves. En 2017, l'espérance de vie à la naissance était de 79,5 ans pour les hommes et de 85,3 ans pour les femmes <sup>(2)</sup>. Selon le scénario central de l'Insee, les projections de la pyramide des âges permettent d'évaluer l'espérance de vie à l'horizon 2070 à 90,1 ans pour les hommes et à 93,0 ans pour les femmes <sup>(3)</sup>.

Les analyses de l'Insee confirment également que la part de la population âgée et très âgée va progresser très fortement jusqu'en 2040. Cette forte augmentation correspond entre autres au passage à ces âges des générations issues du baby-boom. Ainsi, à l'horizon 2040, le nombre de personnes âgées de 85 ans ou plus progressera de plus de 83 % pour atteindre 3,6 millions <sup>(4)</sup>.

#### 1.3.1.4.2 Des besoins de prise en charge de la dépendance qui croissent avec le vieillissement démographique et l'apparition de besoins connexes liés aux nouvelles pathologies

##### L'explosion démographique des seniors

Le nombre de personnes de plus de 80 ans va fortement augmenter dans les années à venir, conséquence de la tendance générale de vieillissement de la population en Europe. Or, ce palier est critique en termes de prise en charge de la dépendance : à partir de cet âge, la dépendance devient de plus en plus fréquente. En France, alors qu'elle ne concerne que 8 % des personnes âgées de plus de 60 ans, la dépendance touche 20 % des plus de 85 ans et 63 % des plus de 95 ans (bénéficiaires de l'APA, Insee Groupe « Société et Vieillesse »).

Une première augmentation du nombre de personnes dépendantes s'est amorcée à partir de 2005 avec l'entrée en dépendance des générations nées de 1920 à 1940 <sup>(5)</sup>.

En 2040, le nombre de personnes âgées dépendantes mais aussi l'âge de l'entrée en dépendance seront plus élevés qu'aujourd'hui. L'évolution du nombre de personnes dépendantes résulte de l'interaction de deux tendances opposées : la diminution du taux de dépendance à un âge donné et le renouvellement des générations au titre duquel les générations de personnes âgées augmentent. Pour les personnes âgées de moins de 80 ans, la diminution du taux de dépendance prévaut, aboutissant à une baisse du nombre de dépendants. Au contraire, après 80 ans, l'effet génération est prédominant et provoque le doublement du nombre des personnes dépendantes aux âges élevés.

On constate ainsi une augmentation de l'âge d'entrée en maisons de retraite médicalisées. Il est ainsi désormais de 85 ans et 2 mois et augmente chaque année en moyenne de trois mois. Par ailleurs, nous constatons une augmentation croissante des personnes nonagénaires accueillies en maison de retraite médicalisée passant de 31 % à 38,2 % de 2011 à 2015 <sup>(6)</sup>.

(1) Source : Eurostat, janvier 2017.

(2) Source : Insee, Bilan démographique 2017, janvier 2018.

(3) Source : Insee, Pyramide des âges : projections de population 2070.

(4) Source : Eurostat, Nombre d'habitants de plus de 85 ans.

(5) Source : DREES, projection des populations âgées - Septembre 2013.

(6) Source : Rapport HCFEA - décembre 2017.

# 1 PRÉSENTATION DU GROUPE KORIAN

## Métiers du Groupe

### Le Groupe en France

#### L'incidence de pathologies spécifiques liées à l'âge

Parallèlement, l'augmentation du nombre de personnes atteintes de pathologies liées à l'âge, telles que les maladies d'Alzheimer et maladies apparentées, et, plus généralement, du nombre de personnes souffrant de multi-pathologies, contribuera également à l'augmentation du nombre de personnes dépendantes et donc des besoins d'hébergement et de prise en charge associés. En France, les maisons de retraite médicalisées disposent du niveau adéquat de médicalisation nécessaire à leur prise en charge.

En effet, les effets du vieillissement se conjuguent souvent aux maladies chroniques pour entraîner un état de très grande fragilité, tant sur le plan sanitaire que sur celui de la dépendance. Les maladies les plus fréquemment observées, notamment chez les personnes de plus de 85 ans, dont les effets sont cumulatifs sur la détérioration de la santé sont les suivantes :

- le cancer et les maladies cardiovasculaires (maladie coronaire, insuffisance cardiaque et fibrillation auriculaire, accident vasculaire cérébral) qui constituent les principales causes de mortalité des personnes âgées tout en étant responsables d'une très grande fragilité ;
- les maladies neurodégénératives dont le taux d'incidence ne cesse de croître : la maladie d'Alzheimer (environ 225 000 nouveaux cas diagnostiqués chaque année), la maladie de Parkinson (10 000 nouveaux cas par an), le syndrome dépressif du sujet âgé (responsable de près de 3 000 suicides par an) et les troubles du sommeil ;
- les troubles neurosensoriels et notamment la surdité et les maladies oculaires, sources de handicap s'ils ne sont pas pris en charge suffisamment tôt ; ces troubles incluent plus particulièrement la cataracte, le glaucome et la dégénérescence maculaire liée à l'âge ;
- les pathologies de l'appareil locomoteur telles que l'ostéoporose et l'arthrose, qui nécessitent hospitalisations et interventions chirurgicales et demandent ensuite des soins de rééducation et appareillages.

La maladie d'Alzheimer et les pathologies apparentées constituent la principale cause d'entrée en établissement spécialisé. Cette maladie touche 15 % de la population âgée de 80 ans alors qu'elle ne concerne que 2 à 4 % des personnes âgées de 65 ans. Actuellement, on compte en France plus de 900 000 personnes atteintes de cette maladie. Compte tenu du vieillissement de la population et du fait d'un meilleur diagnostic, une forte augmentation du nombre de personnes atteintes de ces pathologies est attendue : le nombre de malades pourrait ainsi atteindre 1,3 million de Français en 2020 <sup>(1)</sup>. Ainsi, près de 75 % des résidents accueillis en établissement sont atteints d'une maladie neurovégétative.

Cette évolution nécessite une adaptation de l'offre de soins intégrant les besoins sociaux et psychologiques des patients et de leur entourage familial.

#### 1.3.1.4.3 De nouveaux facteurs économiques et sociaux augmenteront la demande et les besoins de prise en charge de la dépendance

Le secteur de la prise en charge de la dépendance des personnes âgées est porté par une conjonction de facteurs économiques et sociaux.

#### La réduction des durées d'hospitalisation dans les structures de court séjour au profit des cliniques de soins de suite et réadaptation (SSR)

L'évolution des pratiques médico-chirurgicales a entraîné une réduction de la durée moyenne d'hospitalisation en établissement de court séjour, créant ainsi un besoin croissant de prise en charge en aval, pour une dépendance temporaire devenue plus fréquente et souvent plus lourde. En outre, la réforme de la tarification de l'activité a pour effet d'amplifier ce phénomène : les établissements de Médecine-Chirurgie-Obstétrique (« MCO ») ont tendance ou sont poussés à réduire autant que possible les durées moyennes de séjour.

#### La prépondérance de l'activité SSR en hospitalisation complète

L'activité spécialisée des établissements de santé poursuit sa progression entamée depuis plusieurs années. Cette hausse de l'activité est plus importante dans les cliniques privées.

La part de l'hospitalisation partielle en termes de places dans les établissements de soins de suite et réadaptation est encore faible comparée à l'hospitalisation complète.

Toutefois, l'hospitalisation partielle se développe compte tenu du contexte réglementaire et économique du système de santé. En effet, le virage ambulatoire des activités SSR contribue à la réduction des coûts hospitaliers et se justifie par l'évolution des technologies ainsi que des pratiques et par la préférence des patients.

#### 1.3.1.4.4 La prise en charge de la dépendance : une demande solvable

Les besoins de la dépendance peuvent être structurellement financés de façon viable et les acteurs peuvent y investir car il existe un risque limité d'insolvabilité.

En effet, en France, comme cela a été présenté ci-dessus, les revenus d'une maison de retraite médicalisée se divisent schématiquement en trois composantes (soins, dépendance et hébergement). La composante hébergement, reste à la charge du résident et/ou de sa famille, sur la base du tarif hébergement journalier moyen par lit au sein de ces établissements. En moyenne, on estime qu'environ un tiers de cette charge est financé par la famille du résident, le solde étant financé par les revenus de la personne. De plus, une personne âgée démunie résidant en maison de retraite médicalisée peut, sous conditions de ressources, bénéficier de plusieurs aides publiques, notamment des Conseils Départementaux dans le cadre de l'aide sociale, pour prendre en charge ce coût d'hébergement.

(1) Source : Inserm.

S'agissant du secteur sanitaire moyen séjour, en France, le prix de journée est pris en charge, sous réserve d'un ticket modérateur dit « forfait journalier », par les organismes de sécurité sociale. Le forfait journalier peut être pris en charge par les mutuelles de même que certains coûts additionnels dits de confort, comme le supplément chambre particulière. La combinaison des organismes de sécurité sociale et, le cas échéant, des mutuelles, contribue ainsi à la solvabilité de la demande en cliniques SSR.

#### 1.3.1.4.5 Une offre globale de la prise en charge de la dépendance structurellement déficitaire

Face au phénomène de vieillissement rapide de la population française, le nombre de places disponibles en institutions est historiquement insuffisant et ne couvre pas l'ensemble des besoins, surtout pour les personnes âgées les plus dépendantes (GIR 1 à 4).

### 1.3.2 LE GROUPE EN ALLEMAGNE

Principaux indicateurs clefs	2017
Établissements	225
Lits	28 440
Chiffre d'affaires	882 M€
Nombre d'employés <sup>(1)</sup>	16 273

(1) Seuls les salariés en contrats à durée déterminée, indéterminée ou de professionnalisation, présents au 31 décembre 2017, ont été comptabilisés (les contrats de stages et d'intérim ont été exclus).

#### 1.3.2.1 Le réseau exploité par Korian

L'activité du Groupe en Allemagne se développe, selon une stratégie de marque globale qui remplace les anciens noms de sociétés, principalement sur le secteur des maisons de retraite médicalisées (*Pflegeheime*), incluant, pour certaines, des petites unités de soins spécifiques, des structures adaptées pour les états végétatifs chroniques ou pour le traitement de différents symptômes de dépendance et d'addictologie.

Par ailleurs, le Groupe étend son activité sur les marchés en forte croissance suivants :

- le marché des résidences services établies comme annexes aux maisons de retraite médicalisées ;
- le marché des services de soins à domicile ou de soins ambulatoires dispensés dans les résidences services.

Le système de soins allemand est organisé selon les principes des grandes réformes de 1995 et 1996 qui ont organisé l'offre médico-sociale et la prise en charge des soins ("*Sozialgesetzbuch*"). Ainsi, toute personne qui est affiliée à une caisse d'Assurance Maladie publique ou privée est obligée de souscrire une assurance dépendance auprès de la caisse qui la couvre. Par ailleurs, lorsqu'une personne dépasse un certain niveau de salaire, elle peut choisir de contracter une Assurance Maladie auprès d'une compagnie d'assurance privée.

En effet, le taux d'équipement global en France en structures d'hébergement permanent est passé de 166 places pour 1 000 personnes âgées de 75 ans et plus à 122,4 places pour 1 000 personnes âgées de 75 ans et plus (dont 95,1 lits de maisons de retraite médicalisées), soit une diminution de 26,3 %, et ce malgré la mise en place de politiques volontaristes depuis le début des années 2000 <sup>(1)</sup>.

Outre cette offre d'hébergement globalement déficitaire, on observe de fortes inégalités de répartition de ces places sur le territoire français.

Pour autant, une reprise massive des créations de lits de maison de retraite médicalisée n'est pas attendue dans les cinq prochaines années, compte tenu des contraintes de finances publiques. Les offres alternatives à la maison de retraite médicalisée vont donc continuer à se développer.

Le système est très décentralisé : la loi fédérale a confié l'autorisation et le contrôle des soins médicaux aux *Länder*, qui, à leur tour, ont instauré principalement deux organes :

- au niveau régional, le service et le contrôle médical pour les caisses d'assurance maladie est assuré par la *Medizinischer Dienst der Krankenversicherung* (« **MDK** »), haute autorité en charge de la vérification du niveau de qualité des prestations fournies par les maisons de retraite médicalisées et les soins à domicile ou ambulatoires (*via* des audits sur sites) ;
- au niveau local, le contrôle des maisons de retraite médicalisées est sous l'autorité de la *Heimaufsicht*.

#### 1.3.2.2 Le cadre réglementaire et le financement de l'activité

##### 1.3.2.2.1 Le cadre réglementaire

Le système allemand est plus souple que le modèle français en matière d'ouverture d'un nouvel établissement, de manière générale, limitée à l'obtention de documents d'exploitation. En effet, ces documents permettent l'ouverture de l'établissement avec un nombre de lits en exploitation défini conformément aux réglementations régionales et au contrat de soins à domicile selon les cas.

(1) Source : Statiss, ministère de la Santé, février 2015.

# 1 PRÉSENTATION DU GROUPE KORIAN

## Métiers du Groupe

### Le Groupe en Allemagne

#### La loi « PSG II »

La loi fédérale « *Zweites Pflegestärkungsgesetz* » du 21 décembre 2015 (la loi « **PSG II** ») a redéfini la notion de « besoin de soins » (« *Pflegebedürftigkeit* ») et est entrée en application depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Le degré d'autonomie d'une personne est mesuré sur une échelle de 1 à 5 (au lieu de 3 conformément à l'ancien système de soins) en fonction des incapacités physiques, mentales et psychologiques. Le « besoin de soins » est apprécié au regard de la perte d'autonomie ou des capacités dans six domaines, pondérés de la manière suivante :

- mobilité (10 %) ;
- facultés cognitives et de communication ;
- troubles de comportement et psychiques (15 % pour les deux) ;
- autonomie (40 %) ;

- capacité à prendre en charge son traitement (20 %) ;
- organisation de sa vie quotidienne et de ses contacts sociaux (15 %).

#### Les maisons de retraite médicalisées : réglementation spécifique dans certains Länder

Il existe une réglementation dans certains *Länder* sur le taux de chambres individuelles dans les maisons de retraite médicalisées, avec des délais de mise en conformité compris entre 2018 et 2036. Dans les *Länder* du Baden-Württemberg ou de Rhénanie du Nord-Westphalie, il est prévu que la taille des maisons de retraite médicalisées ne pourra plus excéder, respectivement, 100 lits (avec un délai de mise en conformité compris entre 2019 et 2034 en fonction de la localisation) et 80 lits (pour les nouveaux établissements).

#### 1.3.2.2 Le financement des soins

Grille tarifaire établie par les Caisses d'Assurance Maladie conformément à la loi PSG II (€/mois)

Type de soins	Bénéficiaire du financement	Niveau de soins 1	Niveau de soins 2	Niveau de soins 3	Niveau de soins 4	Niveau de soins 5
Soins dispensés à domicile par la famille de la personne dépendante	Personne dépendante	125	316	545	728	901
Soins dispensés à domicile ou dans une résidence services par des services de soins à domicile ou de soins ambulatoires	Services de soins à domicile ou de soins ambulatoires	125	689	1 298	1 612	1 995
Prise en charge de soins complète dans une maison de retraite médicalisée	Maison de retraite médicalisée	125	770	1 262	1 775	2 005

Les personnes nécessitant le niveau de soins 1 n'ont pas besoin d'une assistance importante mais de conseils renforcés et/ou une adaptation des conditions de vie.

Depuis la loi PSG II, la quote-part relative aux soins restant à la charge des personnes prises en charge à temps complet dans les établissements n'augmente plus en fonction de l'accroissement des besoins de soins de longue durée. Tous les résidents en maisons de retraite qui ont besoin de soins de longue durée, classés dans les niveaux de soins 2 à 5, paient la même quote-part liée aux soins. Toutefois, ce montant diffère d'un établissement à l'autre.

En outre, pour les personnes aux revenus les plus faibles, l'aide sociale (*Sozialhilfeträger*) peut financer jusqu'à la totalité des coûts de séjour dans l'établissement restant à leur charge (29 % des résidents du groupe Korian en Allemagne à fin 2017).

#### 1.3.2.3 Le mode de tarification des établissements

##### Le mode de tarification des maisons de retraite médicalisées

Pour les maisons de retraite médicalisées, l'opérateur va négocier de manière totalement indépendante certaines

composantes de son tarif avec l'aide sociale et/ou les caisses d'Assurance Maladie :

- la partie soins (*Pflege*) comprend toutes les dépenses qui ne sont pas des services (U+V) ou immobilier (IK) ;
- la partie services (U+V) recouvre les dépenses liées aux services hôteliers (restauration, blanchisserie) ;
- la partie investissements (IK) recouvre le loyer et les charges associées ;
- la partie formation (*Ausbildungsumlage*) permet de financer la formation des apprentis.

##### Le mode de tarification des résidences services

Les tarifs des résidences services sont librement fixés par l'opérateur en considération des prix de marché.

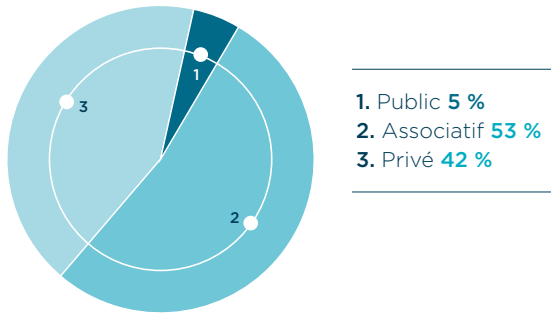
##### Le mode de tarification des réseaux de soins à domicile

Les tarifs des soins à domicile sont négociés avec les caisses d'Assurance Maladie au niveau des *Länder*, sur la base d'un catalogue de services standards. Le tarif des services supplémentaires est fixé par l'opérateur lui-même.

1.3.2.3 Les acteurs du marché

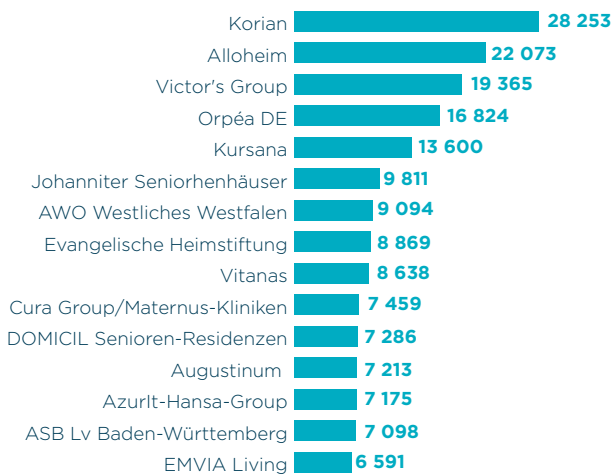
Sur les 13 596 maisons de retraite médicalisées en Allemagne, 53 % sont gérées par des acteurs associatifs. Le secteur privé, très fragmenté, représente 42 % des maisons de retraite médicalisées et, le secteur public, 5 %.

Près de 19 % des maisons de retraite médicalisées proposent une résidence services à proximité.



Le graphique ci-après présente les acteurs principaux sur le marché allemand des maisons de retraite médicalisées et des résidences services <sup>(1)</sup>.

Capacité d'accueil en nombre de lits des acteurs principaux sur le marché allemand des maisons de retraite médicalisées et des résidences services

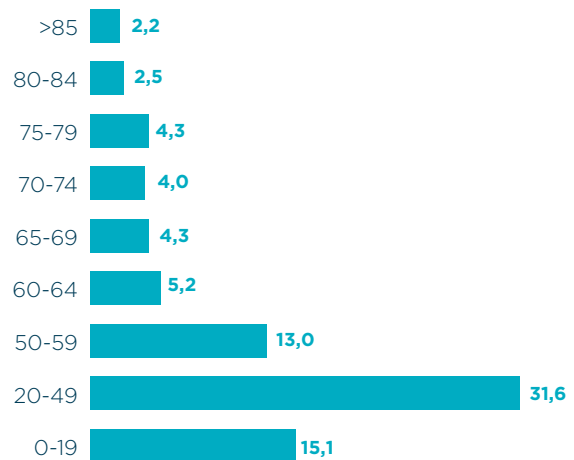


1.3.2.4 Les tendances du marché

1.3.2.4.1 Un marché en forte croissance, tiré par des critères sociodémographiques favorables et caractérisé par une offre structurellement déficitaire

Le marché du groupe Korian en Allemagne se caractérise par un vieillissement rapide de la population et une offre en nombre de lits inférieure à la demande.

Pyramide des âges allemande au 1<sup>er</sup> janvier 2017 (par tranche d'âge, en millions de personnes) <sup>(2)</sup>



1.3.2.4.2 Un contexte démographique, économique et social favorable au développement du marché de la prise en charge de la dépendance

Parmi les 2,86 millions de personnes âgées dépendantes allemandes recevant des prestations des assurances maladies, 27,4 % d'entre elles résident en maisons de retraite médicalisées (Pflegeheime) et 72,6 % d'entre elles bénéficient de soins à domicile <sup>(3)</sup>.

Or, la population âgée de plus de 85 ans devrait fortement augmenter dans les prochaines années, plus rapidement qu'en France. Cette évolution est due à la plus forte natalité qui a marqué l'Allemagne dans la seconde moitié des années 1930 et au début des années 1940, et qui se retrouve aujourd'hui dans les pyramides des âges.

(1) Source : CARÉ Invest - 2 février 2018.

(2) Source : Eurostat, janvier 2017.

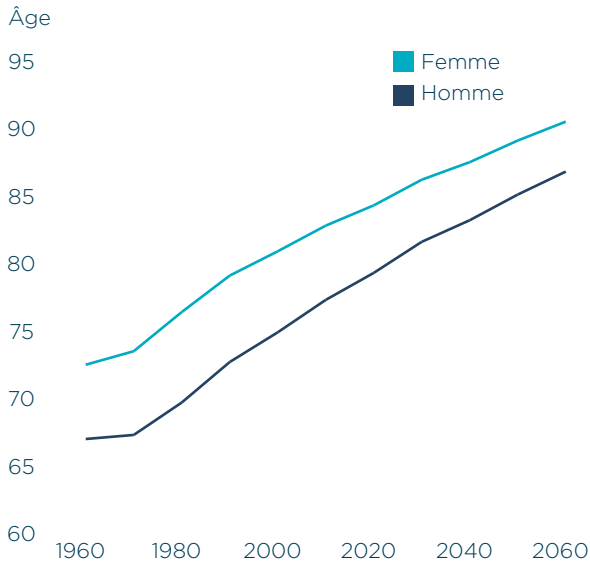
(3) Source : Destatis (Office fédéral de la statistique d'Allemagne), Pflegestatistik 2015.

# 1 PRÉSENTATION DU GROUPE KORIAN

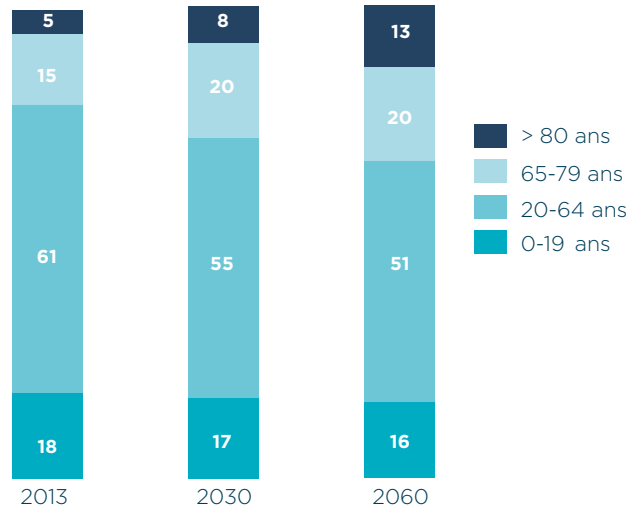
## Métiers du Groupe

### Le Groupe en Allemagne

Évolution de l'espérance de vie en Allemagne (1960-2060) <sup>(1)</sup>

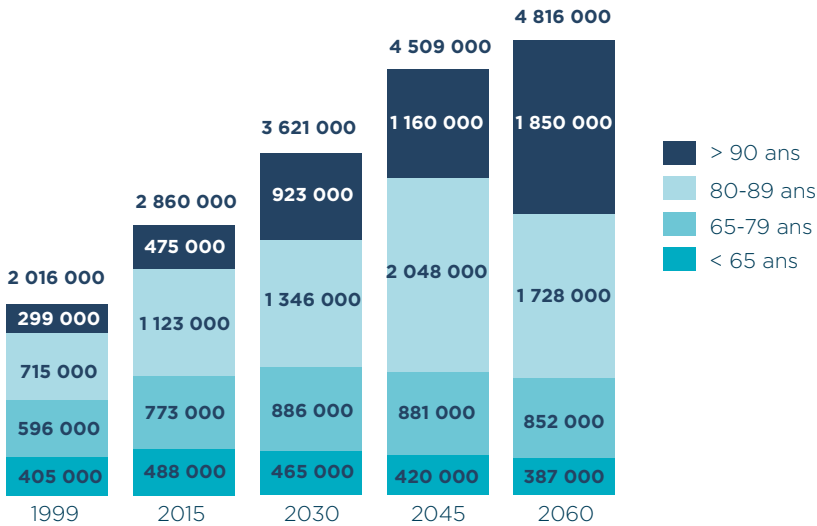


Évolution de la population par tranche d'âge <sup>(2)</sup>



Les autres caractéristiques du marché allemand (prévalence de la dépendance, évolution des modes de vie, etc.) se retrouvent à l'identique sur le marché français.

Développement du nombre de personnes nécessitant des soins (en millions) <sup>(3)</sup>



(1) Source : Destatis (Office fédéral de la statistique d'Allemagne) - 2015.

(2) Source : Destatis (Office fédéral de la statistique d'Allemagne) - « La population allemande d'ici 2060 ».

(3) Source : l'Office statistique allemand - 2017.



### 1.3.3 LE GROUPE EN BELGIQUE

Principaux indicateurs clefs	2017
Établissements	98
Lits	10 611
Chiffre d'affaires	363 M€
Nombre d'employés <sup>(1)</sup>	3 999

(1) Seuls les salariés en contrats à durée déterminée, indéterminée ou de professionnalisation, présents au 31 décembre 2017, ont été comptabilisés (les contrats de stages et d'intérim ont été exclus).

#### 1.3.3.1 Le réseau exploité par Korian

En Belgique, le Groupe est, sous les marques Senior Living Group, Foyer de Lork et OTV Home Care, principalement présent sur le marché des maisons de retraite médicalisées. Il complète son offre par l'exploitation de résidences services à proximité (près de 10 % de l'activité du Groupe en Belgique).

Les maisons de retraite médicalisées recouvrent plusieurs types d'hébergement, qui permettent de répondre à la demande dans le secteur du Bien Vieillir :

- les établissements désignés par l'expression « maisons de retraite » accueillent des personnes âgées de plus de 60 ans. Les maisons de retraite disposent de deux types de lits, des lits de maisons de repos pour personnes âgées (MRPA) et des lits de maisons de repos et de soins (MRS). Ceux-ci correspondent à deux niveaux de soins médicaux avec des différences tant en termes de ratios de personnel de soins qu'en termes de financement. En effet, les lits de MRS sont destinés à accueillir des personnes avec un degré de dépendance plus élevé et bénéficient donc d'un financement plus important ;
- les centres de soins de jour (CSJ) accueillent à la journée des personnes âgées en perte d'autonomie légère ;
- les centres de court séjour, médicalisés ou non, accueillent des personnes âgées pour des séjours dont la durée est limitée à trois mois ;
- les centres de séjour de réadaptation accueillent des personnes âgées pour des séjours limités suite notamment à une hospitalisation.

Les résidences services, dénommées habitations assistées, accueillent des résidents autonomes et proposent un logement accompagné de services optionnels. Les personnes âgées peuvent louer des appartements dans ces résidences pour y vivre de manière autonome. Ces appartements disposent au moins d'un séjour, d'une kitchenette, d'une chambre à coucher, de toilettes et d'une salle de bain. L'habitation, sûre et sécurisée, est adaptée aux personnes âgées. L'habitant peut également faire appel à des services, tels que l'aide-ménagère, les repas chauds ou les soins à domicile. Ainsi, les résidences services combinent le logement autonome avec l'aide et les soins sur mesure en permanence.

À travers OTV Home Care, les soins en résidences services et à domicile peuvent être fournis, via environ 330 ETP et un réseau de 450 infirmiers indépendants, représentant approximativement 7 % du chiffre d'affaires total en 2017.

#### 1.3.3.2 Le cadre réglementaire et le financement de l'activité

##### 1.3.3.2.1 Les maisons de retraite médicalisées

La réglementation constitue un obstacle important à l'entrée sur le marché belge des maisons de retraite médicalisées. Régulé au niveau régional, une licence d'exploitation est obligatoire et les prix d'hébergement sont contrôlés. C'est un marché solvable où environ 44 % du coût journalier est remboursé par la sécurité sociale.

##### Les licences d'exploitation

Les licences (ou titres de fonctionnement) sont en principe délivrées en fonction de la programmation calculée au niveau régional et soumises à l'accord de la région. Ces programmations sont déterminées notamment en fonction de l'évolution de la population âgée de plus de 65 ans dans chaque région. Toutefois, en Flandre, la programmation est déterminée au niveau communal et, en Wallonie, au niveau de l'arrondissement.

En Flandre, les règles d'attribution des licences ont été modifiées en 2010 pour favoriser la construction effective de plus de lits (durée de validité des licences écourtée, conditions minimums requises en termes de qualité et d'hygiène). Toutefois, depuis 2013, le Gouvernement flamand a mis en place un moratoire (au moins jusqu'à fin 2019), en attendant la construction des lits déjà autorisés.

Les normes à respecter pour obtenir l'agrément spécial comme Maison de repos pour personnes âgées (MRS), initialement définies par l'arrêté royal du 21 septembre 2004, ont été modifiées par l'arrêté royal du 9 mars 2014, qui a également amendé les normes nécessaires à l'obtention de l'agrément spécial notamment des Centres de soins de jour (CSJ), afin de renforcer la politique qualité. Ainsi, les MRS ont désormais l'obligation de développer une politique et un programme de qualité des soins, de conserver un enregistrement d'un certain nombre d'événements ainsi que de mettre en place les procédures nécessaires à leur prévention et à leur gestion, de disposer de procédures écrites en ce qui concerne l'hygiène des mains, l'isolement des résidents souffrant d'une infection et les mesures de contention.

# 1 PRÉSENTATION DU GROUPE KORIAN

## Métiers du Groupe

### Le Groupe en Belgique

L'agrément, le suivi et le contrôle qualité des établissements relèvent de la compétence des régions. Par exemple, le décret du 25 avril 2014 adopté par la région wallonne prévoit la possibilité pour les établissements d'obtenir le Label Qualité s'ils répondent à des exigences de qualité spécifiques. Les licences peuvent être retirées en cas de non-respect des normes de qualité en vigueur.

#### Le financement des soins

Les soins et la dépendance sont subventionnés par les régions, jusqu'en 2018 *via* l'INAMI. L'INAMI est une institution fédérale qui gère les remboursements de soins en Belgique. Le remboursement des soins est effectué selon le degré de dépendance et de pathologie des résidents (« Index Katz »). Une série de normes sont à respecter en vue d'obtenir le financement de l'INAMI. Le texte central est l'Arrêté Ministériel du 6 novembre 2003, qui fixe le montant et les conditions d'octroi du financement.

#### Le prix journalier

Les maisons de retraite ne peuvent pas décider librement de leur politique de prix. Un contrôle est pratiqué par les régions, avec une régulation des augmentations annuelles.

Le prix journalier payé par les résidents pour la chambre et les repas est fixé librement à l'ouverture d'une maison de retraite puis indexé sur l'indice des prix à la consommation. Une augmentation plus importante du prix journalier est subordonnée à l'approbation des autorités régionales, suite au dépôt d'un dossier spécifique et argumenté <sup>(1)</sup>.

Selon le SPF Économie, le prix journalier moyen au deuxième semestre 2014 était de 44,91 € par jour, soit 1 347 € par mois. La moyenne pondérée est de 55,14 €, soit 1 654 € par mois en Flandre en 2016 <sup>(2)</sup>, mais ce chiffre ne tient pas compte des frais médicaux (médecin, kinésithérapeute, etc.) et des frais qui sont facturés en supplément (téléphone, linge, etc.).

Selon les Mutuelles Socialistes, le prix moyen en Belgique en 2016 est de 48,2 € par jour. La moyenne est de 52 € en Flandre, 49,2 € à Bruxelles et 43,5 € en Wallonie, soit une augmentation depuis 2014 de 4,8 % en Flandre, 8,8 % à Bruxelles et 5,7 % en Wallonie <sup>(3)</sup>.

#### 1.3.3.2 Les résidences services

Le marché des résidences services en Belgique est un marché qui ne présente pas de barrière réglementaire à l'entrée.

Depuis un décret flamand de 2009, l'appellation « résidences services » a été abandonnée, au profit de l'appellation « habitations assistées ».

Le gouvernement belge a par ailleurs récemment modifié la législation applicable à ce secteur d'activité.

- La programmation est libre (en Flandre depuis 2013, en Wallonie depuis 2011), ce qui signifie que l'obtention d'une licence d'exploitation (agrément) est facultative. Si un exploitant fait une demande d'agrément, il doit respecter certaines règles opérationnelles et architecturales. Une fois l'agrément obtenu, l'habitation assistée est considérée comme une institution de soins et le propriétaire du bien immobilier peut bénéficier d'une TVA à taux réduit (12 % au lieu de 21 %).

- L'exploitant doit organiser des « soins de crise », c'est-à-dire qu'il doit prévoir une intervention immédiate et adaptée en cas d'urgence, ainsi que des « soins de transition », c'est-à-dire organiser la continuité des soins du résident en cas d'absence pour une période limitée de son soignant habituel.

- L'exploitant doit désigner un assistant d'habitation, qui doit être disponible pour les résidents.

#### 1.3.3.3 Les réseaux de soins à domicile

Le marché des soins médicaux à domicile est un marché qui ne présente pas de barrière à l'entrée à l'exception du diplôme officiel de soignant et est régulé au niveau fédéral. Les soins médicaux à domicile sont effectués à la demande d'un médecin et sont pratiquement gratuits pour le patient. Les soins sont remboursés par l'INAMI selon la spécificité de l'intervention médicale.

Les soins à domicile sont réglementés par les quatre régions et peuvent être divisés en deux groupes :

- Interventions subventionnées par le gouvernement régional, sur la base d'un nombre limité d'heures allouées aux soignants, des initiatives principalement publiques ou caritatives. Ces interventions subventionnées ne peuvent être réalisées que par le biais d'organismes à but non lucratif. Ces interventions concernent les soins familiaux ainsi que les interventions générales dans les établissements (exemple : entretien ménager). Ces interventions sont gratuites pour les patients.

- Interventions payées par chèques-services pour les interventions purement matérielles (entretien ménager, repassage, etc.). Cette activité n'est pas limitée et peut être opérée par des entités commerciales. Le prix d'un chèque-service, soit 9 €/heure, est déductible de l'impôt sur les revenus par les personnes physiques. Le gouvernement régional prend en charge le reste du coût par ETP ainsi que les frais généraux.

(1) Avec des plafonds d'augmentation annuelle pour certaines régions (5 % par an pour la Wallonie).

(2) Les prix moyens pondérés par jour dans les maisons de retraite flamandes au 1<sup>er</sup> mai 2016, AZG (Agence flamande de soins et de santé).

(3) Source : Mutuelles Socialistes – Baromètre Maison de retraite 2016, prix journaliers calculés sur la base d'un échantillon représentatif de 3 045 factures de 920 établissements différents (soit 60 % du nombre total d'établissements) membres des Mutuelles Socialistes.

### 1.3.3.2.4 La 6<sup>ème</sup> réforme de l'État : les évolutions attendues dans le secteur

La sixième réforme de l'État a transféré les compétences en ce qui concerne les soins résidentiels des personnes âgées de l'État fédéral aux régions (les soins à domicile restant de la compétence de l'État fédéral). En attendant l'élaboration d'une nouvelle politique par les régions, y compris leurs priorités en matière de financement, qui n'est pas attendu avant 2018, l'INAMI fédéral régule toujours le financement des frais médicaux dépensés par les maisons de retraite, aux commandes des régions.

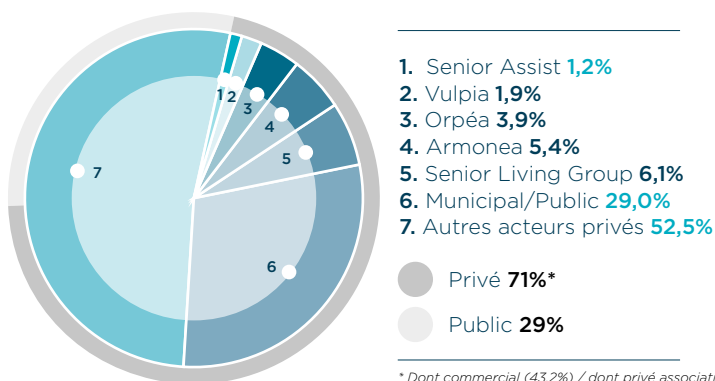
### 1.3.3.3 Les acteurs du marché

Le marché belge des maisons de retraite médicalisées reste un marché fragmenté, comprenant 1 493 maisons et 147 942 lits <sup>(1)</sup> :

- l'offre du secteur public représente 367 établissements (24,6 %) pour 42 845 lits (29,0 %) ;
- l'offre du secteur associatif représente 344 établissements (23,0 %) pour 38 353 lits (25,9 %) ;
- l'offre du secteur privé commercial représente 782 établissements (52,4 %) pour 66 744 lits (45,1 %).

### Le marché belge des maisons de retraite médicalisées

Capacité totale du marché : **147 942 lits**



Le marché belge des résidences services comprend 841 établissements pour 27 469 logements répartis comme suit par région :

- 662 établissements pour 22 799 logements en Flandre <sup>(2)</sup> ;
- 148 établissements pour 2 978 logements en Wallonie <sup>(3)</sup> ;
- 31 établissements pour 1 692 logements dans la région de Bruxelles-Capitale <sup>(4)</sup>.

(1) « Liste de lits reconnus MRPA-MRS » (incl. CS excl. CSJ), INAMI, 28 novembre 2017 ainsi que la prise en compte de l'acquisition de six établissements par Senior Living Group auprès de Senior Assist fin 2017.

(2) « Vue d'ensemble des offres de soins aux personnes âgées » - AZG (Agence flamande de soins et de santé), 1<sup>er</sup> mai 2017.

(3) « Liste des établissements pour personnes âgées » - AVIQ, 2 octobre 2017.

(4) « Nombre d'établissements par type » et « Nombre de logements par type d'établissement » - IBSA.Brussels (Institut bruxellois de statistique et d'analyse), 31 décembre 2016.

# 1 PRÉSENTATION DU GROUPE KORIAN

## Métiers du Groupe

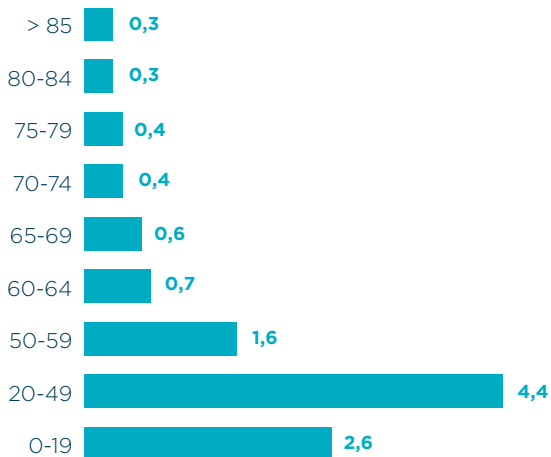
### Le Groupe en Belgique

#### 1.3.3.4 Les tendances du marché

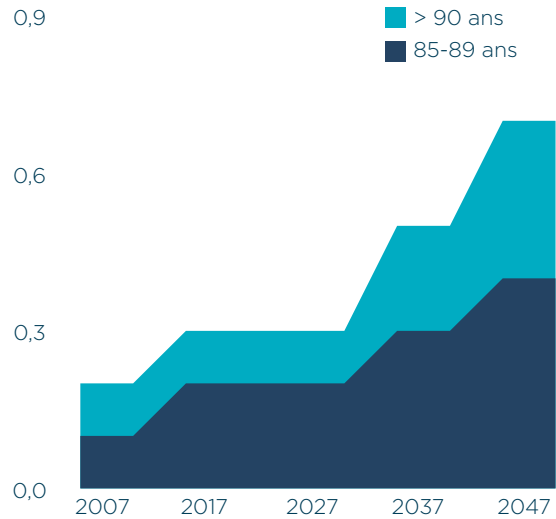
Le marché belge bénéficie d'une démographie porteuse. Le nombre de personnes âgées en maisons de retraite médicalisées et résidences services devrait croître de 2 500 personnes par an en moyenne jusqu'en 2025, avec une augmentation régulière du niveau de dépendance de la population.

Depuis 30 ans, l'augmentation de l'espérance de vie accentue le phénomène de vieillissement de la population, qui n'est pas compensé par une augmentation de la natalité. Les projections réalisées en 2016 par le Bureau du plan démontrent que les plus de 65 ans, qui représentaient 17 % de la population belge totale en 2010, représenteront respectivement 20,6 % en 2025 et 24,5 % en 2050. Par ailleurs, la population de plus de 85 ans, qui représentait 2,2 % de la population belge totale en 2010, représentera respectivement 3 % en 2025 et 5,6 % en 2050 <sup>(1)</sup>.

#### Pyramide des âges belge au 1<sup>er</sup> janvier 2017 (par tranche d'âge, en millions de personnes) <sup>(2)</sup>



#### Évolution du nombre de personnes de plus de 85 ans (classe d'âge en millions)



La Belgique compte aujourd'hui environ 2 093 725 personnes de plus de 65 ans <sup>(3)</sup> et l'offre disponible en maisons de retraite médicalisées est d'environ 147 942 unités de logement <sup>(4)</sup> soit à peine plus de 7,1 % de la population concernée. Ainsi, pour répondre à la demande actuelle, il serait nécessaire de créer plus de 18 058 lits supplémentaires d'ici 2025 <sup>(5)</sup>.

(1) « Population au 1<sup>er</sup> janvier et par âge (2017-2061) », SPF Économie (Statbel), décembre 2017.

(2) Projections démographiques au 1<sup>er</sup> janvier 2017, SPF Économie (Statbel), 2017.

(3) « Population au 1<sup>er</sup> janvier et par âge (2017-2061) », SPF Économie (Statbel), décembre 2017.

(4) « Liste de lits reconnus MRPA-MRS » (incl. CS excl. CSJ), INAMI, 28 novembre 2017.

(5) « Soins résidentiels pour les personnes âgées en Belgique : projections 2011-2025 », KCE, 2011 (projection d'un besoin de 166 000 lits en 2025).

### 1.3.4 LE GROUPE EN ITALIE

Principaux indicateurs clefs	2017
Établissements	56
Lits	5 956
Chiffre d'affaires	307 M€
Nombre d'employés <sup>(1)</sup>	2 073

(1) Seuls les salariés en contrats à durée déterminée, indéterminée ou de professionnalisation, présents au 31 décembre 2017, ont été comptabilisés (les contrats de stages et d'intérim ont été exclus).

#### 1.3.4.1 Le réseau exploité par Korian

Avec 56 sites répartis sur neuf régions, Korian est le seul acteur opérant dans toutes les branches de la santé en Italie (maisons de retraite médicalisées, cliniques spécialisées, résidences services et réseaux de soins à domicile). Grâce à son savoir-faire et à sa capacité à répondre aux attentes des tutelles italiennes, Korian constitue un acteur de référence aux meilleurs standards de qualité.

Cette variété de services correspond au mode d'organisation du système de soins italien, qui traite le continuum des soins : en effet, l'autorité de santé régionale (ASL) gère dans un même budget tous les acteurs de santé, de l'hôpital aux soins à domicile, et n'hésite pas à opérer des arbitrages entre eux. Ce mode d'organisation a été mis en place en 2010 dans le cadre du « *Patto di Salute* », qui organise de manière officielle le transfert des budgets régionaux du MCO vers le moyen et le long séjour, avec des objectifs chiffrés de fermeture de lits par région. En effet, l'autre caractéristique du système de soins italien est son caractère régional, chaque ASL étant dotée d'une grande autonomie de gestion et de choix. Une ASL va donc privilégier les cliniques spécialisées, une autre les maisons de retraite médicalisées, encore une autre les soins à domicile. Enfin, les standards de qualité, de prise en charge et de politique tarifaire varient d'une région à une autre (cf. paragraphe 1.3.4.2 ci-dessous).

En réponse à cette organisation du système de soins, l'offre du Groupe en Italie est centrée autour du continuum de soins, avec comme missions l'offre d'un service global intégré, la personnalisation des traitements d'assistance, l'amélioration de la qualité de vie des résidents et patients, le respect de la dignité et de la personnalité de chacun, la garantie de la continuité des soins, la possibilité pour le résident ou le patient de choisir entre différentes solutions d'assistance et un haut professionnalisme du personnel dédié.

##### 1.3.4.1.1 Les maisons de retraite médicalisées – Residenza Sanitaria Assistenziali (RSA)

Au nombre de 42, les RSA sont réparties dans neuf régions. Ces établissements accueillent des personnes âgées partiellement ou intégralement dépendantes pour des séjours permanents ou temporaires et proposent les services suivants :

- une prise en charge adaptée à chaque résident selon son degré de dépendance et des unités de vie Alzheimer dans la majorité des établissements ;

- des services d'accueil tels que l'hébergement, la blanchisserie, la restauration ainsi que diverses animations.

En coordination avec le siège, chaque RSA est libre de proposer des animations adaptées à la population accueillie. Ainsi, des activités socioculturelles telles que la couture, la musicothérapie, les arts plastiques ou encore la gymnastique douce sont proposées aux résidents. Afin de favoriser et maintenir les liens familiaux, les proches sont invités à participer aux activités proposées.

Dans 11 maisons de retraite médicalisées, Korian gère des centres d'accueil de jour, représentant une capacité totale de 252 places. Ces centres accueillent des personnes âgées, des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou des handicapés mentaux ou moteurs, leur permettant de bénéficier d'une assistance adaptée une ou plusieurs fois par semaine. Cet accueil soulage les familles dans la prise en charge de leur proche pour une durée temporaire ou permanente. Des animations favorisent les rencontres et échanges entre les individus ; des stimulations physiques et neurosensorielles sont également proposées.

##### 1.3.4.1.2 Les cliniques spécialisées

Au nombre de 14, les cliniques italiennes sont de trois types :

- les cliniques spécialisées accueillent des patients atteints de pathologies physiques lourdes nécessitant une rééducation orthopédique ou neurologique. Ces cliniques aident les patients à recouvrer le meilleur potentiel de leurs moyens physiques, cognitifs et psychologiques, avant leur retour à domicile ou leur entrée en maison de retraite médicalisée ;

- les cliniques psychiatriques accueillent pour leur traitement des patients atteints de pathologies mentales aiguës ;

- les autres cliniques spécialisées, pour certaines, prennent en charge les comas et les états neuro-végétatifs chroniques (afin de permettre aux patients ayant des séquelles neurologiques très lourdes de bénéficier de soins de haut niveau, et ce, dans le cadre d'une prise en charge quotidienne sur le long terme, grâce notamment à des stimulations neurologiques, tout en favorisant la relation avec les familles des patients) et, pour d'autres, sont spécialisées en gériatrie (réhabilitations, hospitalisations de longue durée, dialyses, orthopédie et notamment prothèses de la hanche, activités ambulatoires).

# 1 PRÉSENTATION DU GROUPE KORIAN

## Métiers du Groupe

### Le Groupe en Italie

#### 1.3.4.1.3 Les résidences services

Korian exploite trois résidences services en Lombardie, qui sont rattachées à des RSA. Leurs appartements, destinés à des personnes âgées autonomes, peuvent accueillir une ou deux personnes et ont été aménagés afin de garantir aux résidents la plus grande autonomie possible, le respect de la vie privée, des rapports amicaux et familiaux, tout en garantissant une sécurité quotidienne et des aides sanitaires en fonction de leurs besoins.

#### 1.3.4.1.4 Les réseaux de soins à domicile

En Lombardie, Vénétie, Toscane, dans le Latium et dans les Pouilles, Korian assure, auprès de plus de 10 000 résidents et patients, un service de maintien à domicile et de réhabilitation. Ces établissements, dont le coût est totalement pris en charge par les tutelles, proposent des services infirmiers, des séances de rééducation, des prélèvements sanguins, des assistances pour les pathologies complexes comme les états végétatifs, ou encore des cures palliatives à domicile pour les patients en fin de vie.

Soucieux d'enrichir son offre de soins à domicile, Korian a :

- développé des partenariats avec d'importants laboratoires d'analyses pour les prélèvements sanguins ;
- mis en place, en 2014, avec l'aide d'une équipe spécifique hautement qualifiée (oncologues, chirurgiens, anesthésistes, infirmiers, etc.), une « thérapie de la douleur » pour les cures palliatives des patients en fin de vie.

#### 1.3.4.2 Le cadre réglementaire et le financement de l'activité

##### 1.3.4.2.1 Le cadre réglementaire

###### Le cadre général

Le système italien est relativement proche du modèle français puisque l'exploitation d'une maison de retraite médicalisée et l'ouverture d'une clinique spécialisée sont soumis à un régime d'autorisation et d'accréditation qui ouvre droit à un financement des soins par la tutelle. Le processus d'autorisation pour toutes les structures (publiques ou privées) qui souhaitent opérer dans le secteur médico-social ou sanitaire a été rendu obligatoire par un décret du 30 décembre 1992, qui fixe le cadre minimum à respecter en termes de structure, de technologie et d'organisation. Il a été complété par un décret du Président de la République du 14 janvier 1997, qui demande aux régions de fixer leurs propres standards de qualité. Ces standards conditionnent l'obtention des accréditations et autorisations qui peuvent, si les régions le souhaitent, être plus contraignants que les standards nationaux. En Lombardie par exemple, l'ASL impose un temps minimum à consacrer à chaque résident des RSA et, depuis 2001, la capacité des nouveaux établissements ne peut excéder 120 lits.

Pour tous ses établissements, le Groupe se conforme aux normes régionales afin d'obtenir les accréditations demandées.

Tous les ans, afin de vérifier la correcte application des standards de qualité demandés, des contrôles inopinés sont effectués par les tutelles.

###### L'évolution réglementaire en Lombardie

La région lombarde a introduit, fin 2010, un système de budgets des dépenses de santé pour les maisons de retraite médicalisées (déjà en vigueur depuis plusieurs années dans les cliniques et les laboratoires d'analyses). Cette réglementation a été formellement adoptée par une délibération du Conseil régional du 1<sup>er</sup> décembre 2010 et implique la signature annuelle d'un budget prévisionnel des dépenses prises en charge par l'ASL.

Ainsi, à la fin de chaque année, les gestionnaires de maisons de retraite médicalisées valident un budget prévisionnel pour l'année à venir, basé sur les montants facturés à l'ASL au cours de l'année précédente. Dans le cadre de la nouvelle législation, il est par ailleurs possible de déplacer les ressources allouées à un établissement au profit d'un autre établissement appartenant à une même entité juridique. À moyen terme, cette disposition pourra s'avérer intéressante pour les groupes structurés et bien implantés en Lombardie tels que Korian.

La loi « LR 23 » d'août 2015 a modifié l'organisation du système de santé en Lombardie sur les principaux points suivants :

- la gestion globale du budget de la santé et de l'aide sociale sont dévolus à la région ;
- la possibilité pour les maisons de retraite médicalisées de proposer des services spécialisés ;
- l'obligation pour les hôpitaux de détenir une autorisation afin de fournir des services aux personnes âgées.

##### 1.3.4.2.2 Le mode de tarification

En Italie, depuis la loi constitutionnelle de décentralisation de 2001, l'ensemble des politiques sociales, dont les politiques de soins de longue durée, a été transféré aux régions et relève de leur compétence exclusive.

Dès lors qu'une maison de retraite médicalisée est accréditée, son tarif moyen se décompose de la manière suivante :

- le tarif soins représente entre 30 % et 50 % du tarif global, régulé, sans marge et financé par les ASL locales ;
- le tarif hébergement représente entre 50 % et 70 % du tarif global et est fixé librement dans les régions dans lesquelles le Groupe est implanté. Selon la situation du résident, une partie de ce tarif peut être prise en charge par les municipalités ou les mutuelles.

Au niveau national, des disparités importantes existent sur les tarifs. Le tarif soins va de 27,10 € à 72 € par jour <sup>(1)</sup> et le tarif hébergement est libre en Lombardie ou en Vénétie mais plafonné par exemple dans le Piémont.

(1) Sauf en Sardaigne où pour les RSA Intensité haute, l'ASL prend en charge la totalité du tarif (soins et hébergement) pour un montant de 152 €.

La totalité des revenus des cliniques spécialisées dépend des tarifs fixés par l'autorité administrative des régions. Comme pour les maisons de retraite médicalisées, la disparité des tarifs peut être très importante d'une région à l'autre.

En plus du prix de journée versé par l'ASL, les établissements (maisons de retraite médicalisées et cliniques spécialisées) peuvent percevoir des suppléments liés à des prestations de confort (chambre particulière, télévision, téléphone, etc.) dont elles fixent librement les tarifs. Ces suppléments sont payés directement par le résident ou le patient qui en a fait la demande.

Comme pour les maisons de retraite médicalisées, dès qu'une résidence service est accréditée, une partie du tarif est prise en charge par l'ASL et l'autre partie est à la charge du résident. Conformément à la réglementation applicable, Korian peut fixer librement les tarifs de ses résidences services situées en Lombardie.

Les revenus de l'activité des soins à domicile proviennent intégralement de l'ASL. Les tarifs sont fixés par la région en fonction des actes effectués. Ces tarifs peuvent varier d'une région à l'autre.

**1.3.4.3 Les acteurs du marché**

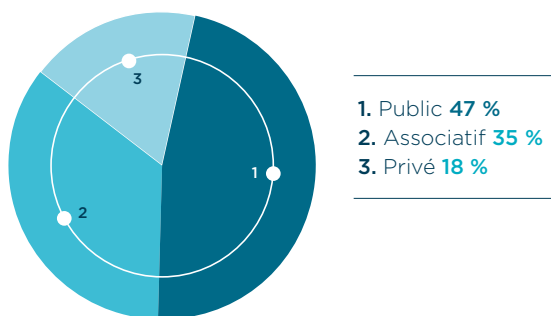
L'exploitation des lits en Italie se répartit de la manière suivante :

- une part très majoritaire est exploitée par le secteur public et le secteur associatif (82 %) ;
- le secteur privé est très fragmenté : les cinq premiers opérateurs ne représentent que 5 % du total des lits.

Korian est le deuxième acteur national du secteur de la prise en charge de la dépendance.

Outre le Groupe, les principaux acteurs nationaux du secteur sont Kos, Sereni Orizzonti, Gruppo La Villa et Orpea.

Il existe de nombreux acteurs régionaux.



**1.3.4.4 Les tendances du marché**

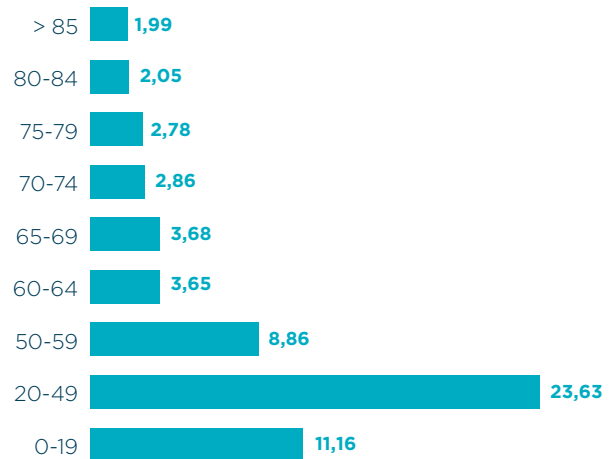
Le marché est en forte croissance, tiré par des critères sociodémographiques favorables et caractérisé par une offre structurellement déficitaire.

**1.3.4.4.1 Un vieillissement de la population de 65 ans et plus**

L'Italie compte plus de 13,37 millions de personnes âgées de plus de 65 ans <sup>(1)</sup>. La proportion de personnes âgées de 65 ans et plus fait de l'Italie l'un des pays ayant le plus important taux de personnes âgées au monde et l'une des populations vieillissant le plus rapidement. La part des plus de 65 ans représente au 1<sup>er</sup> janvier 2016 plus de 22,04 % de la population italienne <sup>(1)</sup>.

**Pyramide des âges italienne en 2016**

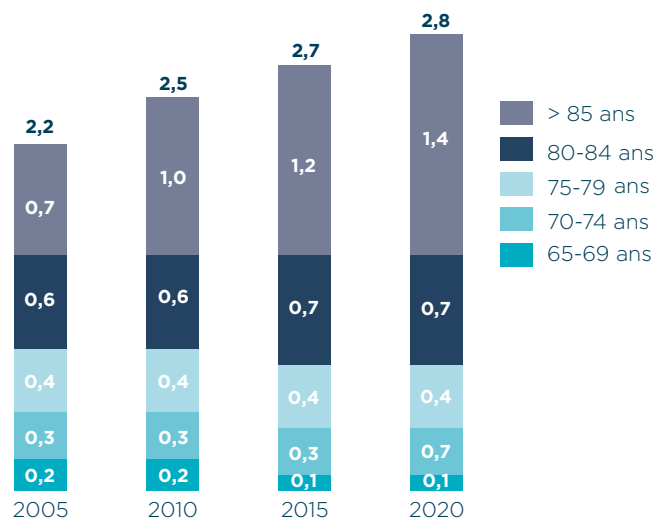
(par tranche d'âge, en millions de personnes)



**Personnes âgées dépendantes par tranche d'âge**

(2005-2020)

(en millions)



(1) Source : Eurostat, Population (démographie, migration et projections) au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

## 1 PRÉSENTATION DU GROUPE KORIAN

### Informations financières sélectionnées

On constate une augmentation importante des plus de 85 ans d'ici 2020 (+ 3,7 % par an de 2010 à 2020). Cette évolution est due à la plus forte natalité qui a marqué l'Italie dans les années 1930 et qui se retrouve aujourd'hui dans les pyramides des âges.

Cet accroissement des tranches d'âges de la population s'explique également par une espérance de vie élevée. En effet, l'espérance de vie à la naissance des italiens est la plus importante d'Europe et une des plus élevées au monde : les hommes y vivent en moyenne 80,6 ans et les femmes 85 ans.

On constate par ailleurs que plus de 43 % de la population âgée de plus de 65 ans est concentrée en Lombardie,

dans le Piémont, en Ligurie, en Toscane et en Sardaigne (régions dans lesquelles Korian est présent).

Les autres caractéristiques du marché français (prévalence de la dépendance, évolution des modes de vie, etc.) se retrouvent à l'identique sur le marché italien. En revanche, le marché italien se différencie par la faible part de personnes dépendantes présentes dans des institutions spécialisées par rapport aux autres pays européens : environ 64 lits de maisons de retraite médicalisées pour 1 000 personnes de plus de 75 ans en Italie, contre environ 127 lits en France. Cela s'explique par deux facteurs principaux : la faiblesse de l'offre du secteur public et le rôle important de la famille dans l'attention portée aux ascendants, particulièrement dans le sud de l'Italie.

## 1.4 Informations financières sélectionnées

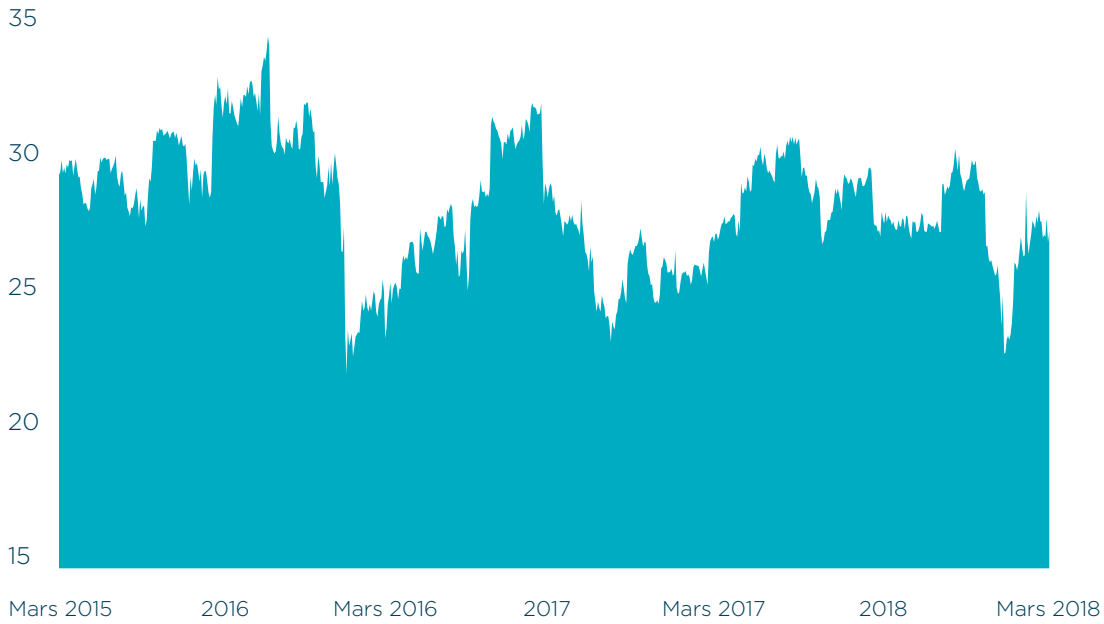
Les données relatives au compte de résultat et à l'état de la situation financière de l'exercice clos le 31 décembre 2017 sont comparées aux informations financières 2016.

En M€	2016	2017	Variation
Chiffre d'affaires	2 987	3 135	5,0 %
EBITDAR	797	821	3,0 %
en % du CA	26,7 %	26,2 %	
EBITDA	422	440	4,3 %
en % du CA	14,1 %	14,0 %	
Résultat net part du groupe	131	163	24,4 %
Cash Flow libre opérationnel	140	208	47,9 %
Dette nette au 31 décembre	2 315	2 340	
Levier retraité au 31 décembre	3,9x	3,2x	



## 1.5 Performance boursière

(en euros)



Source : Bloomberg





## CHAPITRE 2

# Rapport de gestion de l'exercice 2017

2

<b>2.1 FAITS MARQUANTS</b>	<b>36</b>	<b>2.7 INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES</b>	<b>55</b>
2.1.1 Évolution de la gouvernance	36	2.7.1 Une démarche RSE pleinement intégrée à la stratégie	55
2.1.2 Renforcement de la flexibilité financière	36	2.7.2 Renforcer l'engagement et l'expertise des équipes	56
2.1.3 Poursuite d'une stratégie active de développement	36	2.7.3 Améliorer la qualité de l'environnement dans les établissements	65
2.1.4 Une gestion dynamique du portefeuille immobilier	37	2.7.4 Maintenir l'autonomie et le pouvoir d'agir des aînés	68
2.1.5 Lancement de la fondation d'entreprise Korian pour le Bien Vieillir	37	2.7.5 Contribuer positivement au Bien Vieillir	72
<b>2.2 ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ</b>	<b>38</b>	2.7.6 Faire des établissements des acteurs-clés de leur territoire	73
2.2.1 Évolution du chiffre d'affaires du Groupe	38	2.7.7 Adopter des pratiques éthiques et responsables	75
2.2.2 Une croissance de 0,7 % de l'activité française	38	2.7.8 Note méthodologique	77
2.2.3 Une croissance de 3,5 % du chiffre d'affaires en Allemagne	38	2.7.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	81
2.2.4 Une croissance de 39,8 % du chiffre d'affaires en Belgique	38	<b>2.8 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES</b>	<b>84</b>
2.2.5 Une croissance de 1,5 % du chiffre d'affaires en Italie	38	<b>2.9 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT</b>	<b>89</b>
<b>2.3 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>39</b>	2.9.1 De l'Institut du Bien Vieillir Korian à la Fondation Korian pour le Bien Vieillir	89
2.3.1 Comptes consolidés	39	2.9.2 Les études et les travaux	89
2.3.2 Comptes annuels	42	<b>2.10 AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>91</b>
<b>2.4 ÉVÉNEMENT IMPORTANT SURVENU DEPUIS LA CLÔTURE</b>	<b>45</b>	2.10.1 Résultats sociaux et autres éléments caractéristiques de Korian	91
<b>2.5 ÉVOLUTIONS PRÉVISIBLES - PERSPECTIVES D'AVENIR</b>	<b>45</b>	2.10.2 Activité et résultats des filiales de la Société et des sociétés consolidées	91
<b>2.6 GESTION DES RISQUES</b>	<b>46</b>	2.10.3 Dividendes versés au cours des trois derniers exercices	92
2.6.1 Risques liés à l'activité du Groupe	46	2.10.4 Affectation du résultat de l'exercice 2017	92
2.6.2 Risques propres au Groupe	52	2.10.5 Dépenses somptuaires et frais généraux donnant lieu à réintégration	92
2.6.3 Assurance et couverture des risques	54	2.10.6 Programme de rachat d'actions et contrat de liquidité	92
		2.10.7 Prises de participation ou de contrôle significatifs	93
		2.10.8 Informations sur les succursales existantes (article L. 232-1 du Code de commerce)	93
		2.10.9 Composition et répartition du capital	93
		<b>2.11 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>94</b>
		2.11.1 Gouvernance de la Société	94
		2.11.2 Rémunérations	127

## 2.1 Faits marquants

### 2.1.1 ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

#### 2.1.1.1 Gouvernance statutaire

##### **Évolution de la composition du Conseil d'administration**

Les actionnaires de la Société, réunis en Assemblée générale mixte le 22 juin 2017, ont décidé de :

- renouveler les mandats d'administrateur de MM. Christian Chautard et Jérôme Grivet ainsi que de l'Office d'Investissement des Régimes de Pensions du Secteur Public (« **Investissements PSP** »), pour une durée de trois années, expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- désigner M. Markus Mutschenich en qualité d'administrateur (indépendant), pour une durée de trois années, expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- ratifier la cooptation de Mme Elisabeth T. Stheeman en qualité d'administrateur (indépendant), en remplacement de M. Guy de Panafieu, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- désigner M. Guy de Panafieu en qualité de Censeur, pour une durée de deux années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Les nominations de Mme Elisabeth T. Stheeman et de M. Markus Mutschenich reflètent le développement international du Groupe.

Pour plus d'informations sur le Conseil d'administration, voir le paragraphe 2.11.1.2.3 du présent document de référence.

#### 2.1.1.2 Gouvernance interne

Le 1<sup>er</sup> juillet 2017, M. Arno Schwalie a été nommé comme Directeur général de Korian Allemagne et membre du Comité de direction générale, en lieu et place de M. Ralf Stiller.

Pour plus d'informations sur le Comité de direction générale, voir le paragraphe 2.11.1.2.2 du présent document de référence.

Le 21 juillet 2017, Mme Caroline de Jessey a été nommée comme Directrice de la communication Groupe, en lieu et place de Mme Cécile Jolly.

### 2.1.2 RENFORCEMENT DE LA FLEXIBILITÉ FINANCIÈRE

Le 28 juin 2017, Korian a annoncé l'émission d'obligations à durée indéterminée à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ODIRNANE) de rang non subordonné non sécurisé pour un montant de 240 M€. Le règlement-livraison de ces obligations a eu lieu le 3 juillet 2017.

Le Groupe a également mis en place pour un montant de 60 M€, le 28 juin 2017, un financement obligataire non coté hybride à durée indéterminée et ne donnant pas accès au capital.

Ces émissions d'un montant total de 300 M€ permettent au Groupe de renforcer sa flexibilité financière pour poursuivre sa stratégie de développement par acquisitions ciblées (*bolt-on*).

### 2.1.3 POURSUITE D'UNE STRATÉGIE ACTIVE DE DÉVELOPPEMENT

Le Groupe a poursuivi une stratégie active de développement portant son parc à 75 060 lits exploités, soit une augmentation de plus de 3 150 unités. Le nombre d'établissements en portefeuille s'élève désormais à 743 au 31 décembre 2017. Ce développement a été principalement réalisé dans le cadre de dix acquisitions ciblées en Belgique et en Italie ainsi que par la mise en service de huit nouveaux établissements, essentiellement en Allemagne et en France. Le Groupe a également fortement renforcé ses réseaux de soins à domicile en Belgique et en Allemagne dans une logique de parcours de soins.

#### 2.1.3.1 En France

Début 2017, un établissement hospitalier situé dans les Yvelines, acquis en 2014 à la barre du tribunal de commerce, a été cédé au groupe Vivalto.

Au sein du pôle Santé (composé majoritairement de cliniques spécialisées) trois opérations de reconfiguration ont été mises en service avec succès en 2017 (Guyancourt, Martignes et Talence). Ces opérations visent notamment à développer des capacités additionnelles en hospitalisation complète et en hospitalisation de jour, à accroître le niveau de spécialisation et à augmenter le nombre de chambres individuelles. Deux nouveaux établissements ont également été ouverts, une clinique spécialisée à Troyes et une maison de retraite médicalisée combinée avec une résidence services à Saverne.

Korian a noué un partenariat avec Âges & Vie, jeune société franc-comtoise, afin d'intensifier le développement de lieux de vie sous forme de colocation de sept personnes. Ce concept, qui offre un cadre sécurisant, convivial et intergénérationnel, permet aux colocataires en perte d'autonomie de maintenir leurs capacités dans un habitat classique partagé. Dans le cadre de ce partenariat, Korian a acquis 70 % du capital d'Âges & Vie, les trois fondateurs poursuivant la gestion de l'entreprise et de la

marque et devant assurer le développement ambitieux du réseau en France, avec 200 résidences prévues dans les six prochaines années, pour une capacité d'accueil de 3 000 personnes et la création de plus de 2 000 emplois directs. Le développement devrait s'élargir, à plus long terme, dans les autres pays d'implantation du Groupe (Allemagne, Belgique et Italie).

Au 31 décembre 2017, le Groupe exploite 30 053 lits au sein de 364 établissements en France.

### 2.1.3.2 En Allemagne

Outre le renforcement de son réseau de soins à domicile, trois maisons de retraite médicalisées et deux cliniques spécialisées ont été ouvertes.

Dans le cadre de sa politique d'optimisation du portefeuille, le Groupe a cessé l'exploitation de deux établissements.

Au 31 décembre 2017, le Groupe exploite 28 440 lits au sein de 225 établissements en Allemagne.

### 2.1.3.3 En Belgique

En janvier 2017, Korian a acquis deux maisons de retraite médicalisées situées en Flandre et a complété l'acquisition du groupe Foyer de Lork par celle d'OTV, premier acteur de soins à domicile en Flandre.

En juin 2017, Korian a acquis huit établissements situés en Flandre et en Wallonie, auprès du groupe Senior Assist, d'une capacité totale d'environ 1 000 lits.

En décembre 2017, le Groupe a renforcé son *leadership* par l'acquisition d'un établissement indépendant et d'un portefeuille complémentaire de huit établissements auprès de Senior Assist.

Au 31 décembre 2017, le Groupe exploite 10 611 lits au sein de 98 établissements en Belgique.

### 2.1.3.4 En Italie

Korian a acquis trois maisons de retraite médicalisées et deux cliniques spécialisées ont été ouvertes.

Au 31 décembre 2017, le Groupe exploite 5 956 lits au sein de 56 établissements en Italie.

## 2.1.4 UNE GESTION DYNAMIQUE DU PORTEFEUILLE IMMOBILIER

Conformément à son plan stratégique à cinq ans, le Groupe a initié l'optimisation de sa base d'actifs immobiliers au service de son développement et de la création de valeur.

Dans le cadre de son plan d'accélération de la croissance en France, le Groupe a engagé un programme ambitieux de modernisation et de reconfiguration de son parc immobilier afin de renforcer la pertinence de ses offres, de rapprocher ses établissements, notamment sanitaires, des principaux adresseurs et de développer des capacités supplémentaires, en particulier en résidences services, chambres particulières et hospitalisation de jour. Les opérations de reconfiguration mises en service avec succès sont décrites au paragraphe 2.1.3.1 ci-dessus.

Par ailleurs, au second semestre 2017, le Groupe a signé un accord-cadre avec le groupe Icade portant sur l'accompagnement de Korian dans la reconfiguration et l'expansion de son réseau en France.

Ce partenariat non-exclusif qui s'inscrit dans la nouvelle politique immobilière du Groupe, porte sur un premier lot de 15 immeubles neufs à livrer d'ici 2020 en France. Il comprend le développement, le design et la construction des établissements en contrat de promotion immobilière par Icade Promotion. Le Groupe dispose d'une option d'achat sur chaque immeuble, en cohérence avec son objectif d'augmentation du taux de détention d'actifs. Icade Santé pourra se porter acquéreur d'une partie de ces immeubles (maisons de retraite médicalisées ou cliniques de soins de suite et de réadaptation) sous réserve que le Groupe n'ait pas levé son option d'achat.

Ce partenariat s'inscrit dans la stratégie de gestion dynamique du portefeuille d'actifs du plan stratégique à cinq ans. Ce plan repose sur la restructuration du parc, à raison d'un volume potentiel de 50 projets concomitants, allant de la phase de conception à la phase de réalisation et sur l'amélioration des conditions locatives.

Ce type de partenariat innovant a vocation à être déployé sur l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est présent.

Le Groupe a également créé en 2017 des véhicules immobiliers dédiés pour y loger les nouveaux immeubles situés en France (OPPCI Korian Immobilier) et en Allemagne. Au 31 décembre 2017, l'OPPCI Korian Immobilier comprend 10 immeubles dont quatre livrés et six en construction et le véhicule dédié pour les immeubles allemands en comprend trois dont un existant exploité et deux en construction.

En 2017, le Groupe a investi 142 M€ pour développer son portefeuille immobilier détenu en propre, un montant en augmentation sensible par rapport à 2016 (52 M€). Ces investissements, correspondant à des projets neufs et des achats de murs concomitants à des acquisitions ciblées, ont été financés à des conditions de taux d'intérêt très favorables. Sur les dix-huit derniers mois, la valorisation du portefeuille immobilier du Groupe a augmenté de plus de 25 %, s'établissant à 1 240 M€ <sup>(1)</sup> au 31 décembre 2017.

## 2.1.5 LANCEMENT DE LA FONDATION D'ENTREPRISE KORIAN POUR LE BIEN VIEILLIR

Dans le cadre du prolongement de la démarche engagée depuis quatre ans avec l'Institut du Bien Vieillir Korian et conscient de la responsabilité qui est la sienne en raison de son objet social, Korian a créé la Fondation d'entreprise Korian pour le Bien Vieillir afin de jouer pleinement son rôle d'intégration sociale, en mobilisant l'ensemble de son réseau et en construisant, avec l'ensemble des parties prenantes qui le souhaitent des projets fédérateurs contribuant à l'inclusion et au développement du lien social à l'échelle des territoires.

Pour plus d'informations sur la Fondation d'entreprise Korian pour le Bien Vieillir (la « **Fondation** »), voir le paragraphe 2.9 du présent document de référence.

(1) Évaluation réalisée par Cushman & Wakefield.

## 2.2 Évolution de l'activité

### 2.2.1 ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES <sup>(1)</sup> DU GROUPE

En millions d'euros	2017	2016	Variation 2017/2016
France	1 583,4	1 572,5	0,7 %
Allemagne	882,1	852,3	3,5 %
Belgique	362,6	259,4	39,8 %
Italie	307,1	302,7	1,5 %
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES <sup>(1)</sup></b>	<b>3 135,2</b>	<b>2 986,9</b>	<b>5,0 %</b>

(1) Chiffre d'affaires et autres produits.

Le Groupe a réalisé, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, un chiffre d'affaires de 3 135,2 M€, en hausse de 5,0 %.

Le Groupe a également fortement renforcé ses réseaux de soins à domicile en Belgique et en Allemagne dans une logique de parcours de soins.

Au total, le chiffre d'affaires de l'international a progressé de 9,7 % pour représenter 49,5 % du chiffre d'affaires consolidé en 2017.

#### 2.2.2 UNE CROISSANCE DE 0,7 % DE L'ACTIVITÉ FRANÇAISE

En France, le chiffre d'affaires 2017 progresse de 0,7 % à 1 583,4 M€. La France représente 50,5 % du chiffre d'affaires du Groupe.

La croissance organique ressort à 0,9 %, essentiellement portée par l'activité du pôle Seniors tandis que l'activité du pôle Santé est en légère baisse sur l'ensemble de l'exercice.

Dans le pôle Seniors (maisons de retraite médicalisées), la bonne tenue des prix moyens journaliers et la stratégie d'enrichissement de l'offre de services proposés aux résidents et à leurs familles ont continué à porter la croissance du chiffre d'affaires.

Le pôle Santé (composé majoritairement de cliniques de soins de suite et de réadaptation) a commencé à bénéficier des opérations de développement et de transformation du parc mises en service en 2017. Ces opérations visent notamment à développer des capacités additionnelles en hospitalisation complète et en hospitalisation de jour, accroître le niveau de spécialisation et augmenter le nombre de chambres individuelles. Trois opérations de reconfiguration ont été mises en service avec succès en 2017 (Guyancourt, Martigues et Talence).

#### 2.2.3 UNE CROISSANCE DE 3,5 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN ALLEMAGNE

Le chiffre d'affaires s'établit à 882,1 M€ et enregistre une progression de 3,5 %.

L'Allemagne a affiché une croissance organique de 4 %, portée par la montée en charge des établissements ouverts au cours des dix-huit derniers mois et par des effets prix et mix favorables liés à l'application de la nouvelle réglementation PSG II, présentée au paragraphe 1.3.2.2 du présent document de référence. Les établissements allemands ont aussi bénéficié d'un nombre croissant de patients sur le soin à domicile. Dans le cadre de sa politique d'optimisation du portefeuille, l'Allemagne a cessé l'exploitation de deux établissements au cours de l'exercice 2017, a ouvert cinq autres établissements, et a étendu son activité « Home Care ».

#### 2.2.4 UNE CROISSANCE DE 39,8 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN BELGIQUE

La Belgique a réalisé un chiffre d'affaires de 362,6 M€, qui progresse de 39,8 %.

Le chiffre d'affaires de la Belgique a fortement progressé, porté par une stratégie active de développement externe et une croissance organique qui reste soutenue (7,7 %), profitant notamment de la montée en puissance des ouvertures, extensions et rénovations réalisées depuis fin 2016. Le Groupe a acquis OTV en janvier 2017, permettant d'élargir l'activité du Groupe sur les soins à domicile. Cette stratégie active de développement a été renforcée lors des trimestres suivants notamment par l'acquisition de l'activité de soins à domicile du groupe Senior Assist - *via* Senior Assist Home Care - en juillet 2017 et d'un portefeuille complémentaire de huit établissements auprès de Senior Assist en décembre 2017.

#### 2.2.5 UNE CROISSANCE DE 1,5 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN ITALIE

L'Italie a réalisé un chiffre d'affaires de 307,1 M€, qui progresse de 1,5 %.

La performance italienne est principalement portée par les opérations de restructuration et de croissance externe réalisées au cours de l'exercice 2017. Après la cessation programmée de l'exploitation de quatre établissements dans le cadre de la revue de son portefeuille, l'Italie a acquis trois nouvelles maisons de retraite et deux cliniques.

## 2.3 Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2017

### 2.3.1 COMPTES CONSOLIDÉS

Il est rappelé que Korian retient l'EBITDAR et l'EBITDA comme indicateurs de référence.

L'EBITDAR permet d'apprécier la performance opérationnelle indépendamment de sa politique immobilière (la détention ou l'externalisation des murs des établissements ayant une incidence sur le résultat opérationnel). Il correspond à l'excédent brut d'exploitation des secteurs

opérationnels avant charges locatives (cf. Note 4.2 du paragraphe 3.1 du présent document de référence).

L'EBITDA correspond à l'EBITDAR précédemment défini diminué des charges locatives.

Le résultat net courant se définit comme le résultat net part du Groupe (RNPG) - (autres charges et produits des secteurs opérationnels + résultat / acquisition et cession des participations consolidées) \* (1 - IS normatif à 34 %), soit le RNPG retraité des éléments non courants.

#### 2.3.1.1 Compte de résultat simplifié

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016	Variation 2017/2016
Chiffre d'affaires <sup>(1)</sup>	3 135,2	2 986,9	5,0 %
EBITDAR	820,9	797,2	3,0 %
% du CA	26,2 %	26,7 %	-0,5 %
Loyers externes	-380,7	-375,0	1,5 %
EBITDA	440,2	422,2	4,3 %
% du CA	14,0 %	14,1 %	-0,1 %
Résultat opérationnel	283,3	240,9	17,6 %
Résultat financier	-120,5	-123,3	-2,3 %
Résultat avant impôt	162,8	117,6	38,4 %
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>163,3</b>	<b>131,3</b>	<b>24,4 %</b>
<b>Résultat net courant part du Groupe</b>	<b>163,3</b>	<b>148,0</b>	<b>10,3 %</b>

(1) Chiffre d'affaires et autres produits.

L'EBITDAR s'établit à 820,9 M€ au 31 décembre 2017, en hausse de 23,7 M€. Le taux de marge d'EBITDAR 2017 diminue de 51 points de base et s'établit à 26,2 %. Cette évolution se détaille comme suit pour chacun des pays d'implantation du Groupe.

En millions d'euros	Groupe		France		Allemagne		Belgique		Italie	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Chiffre d'affaires <sup>(1)</sup>	3135,2	2 986,9	1583,4	1 572,5	882,1	852,3	362,6	259,4	307,1	302,7
EBITDAR	820,9	797,2	435,6	428,0	220,6	230,2	93,0	69,5	71,8	69,5
<b>Marge/CA</b>	<b>26,2 %</b>	<b>26,7 %</b>	<b>27,5 %</b>	<b>27,2 %</b>	<b>25,0 %</b>	<b>27,0 %</b>	<b>25,7 %</b>	<b>26,8 %</b>	<b>23,4 %</b>	<b>23,0 %</b>

(1) Chiffre d'affaires et autres produits.

En France, l'EBITDAR a progressé de près de 8 M€, le taux de marge, de 30 points de base, pour s'établir à 27,5 %, profitant notamment d'une très bonne maîtrise des coûts et d'une dynamique achat favorable.

En Allemagne, l'EBITDAR a baissé (-4,2 %), passant de 230 M€ à 221 M€. Sur l'ensemble de l'année, le taux de marge d'EBITDAR s'établit à 25,0 %, en recul de 200 points de base et 140 points de base retraité d'un produit non récurrent en 2016. L'évolution de la marge s'explique principalement par :

- une forte hausse de l'intérêt dans un contexte de marché de l'emploi très tendu ;
- l'ouverture de nombreux établissements dans les 18 derniers mois.

En Belgique, le taux de marge d'EBITDAR a régressé de 110 points de base à 25,7 %, lié à un effet dilutif des dernières acquisitions qui intègrent dans leur portefeuille un certain nombre d'établissements en *ramp-up*.

En Italie, le taux de marge d'EBITDAR (23,4 %) s'est amélioré de 40 points de base lié à une optimisation du portefeuille d'actifs et des coûts.

L'EBITDA du Groupe s'élève à 440,2 M€, en hausse de 4,3 %. La marge EBITDA s'établit à 14,0 % en 2017 contre 14,1 % en 2016. Elle progresse de 30 points de base par rapport à la marge normalisée de l'exercice 2016 (*i.e.*

retraité de l'impact favorable des produits non récurrents). Cette évolution favorable résulte à la fois d'une amélioration de la performance opérationnelle et d'un effet mix favorable sur les charges immobilières, lié aux acquisitions réalisées, notamment en Belgique.

Le résultat opérationnel s'élève à 283,3 M€, soit 9,0 % du chiffre d'affaires (contre 8,1 % en 2016).

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 120,5 M€ contre 123,3 M€ en 2016.

La ligne impôts intègre en 2017 un produit net de 68 M€ lié à l'impact favorable sur les impôts différés de la baisse attendue du taux d'imposition en France à 25,8 % à partir de 2022, en Italie à 27,9 % à partir de 2017 et en Belgique à 25 % à partir de 2020.

L'impôt intègre aussi la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises en France (CVAE) ainsi que l'*Imposta Regionale Sulle Attività Produttive* (IRAP) en Italie.

Le résultat net part du Groupe ressort à 163,3 M€, en hausse de 24,4 % par rapport à l'année précédente.

Le résultat net courant part du Groupe s'élève à 163,3 M€, en hausse de 10,3 %.

### 2.3.1.2 Bilan consolidé

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Actifs non courants	6 185,5	5 778,4
Actifs courants	929,3	713,9
Actifs détenus en vue de leur cession	0,1	1,9
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>7 114,9</b>	<b>6 494,2</b>
Capitaux propres	2 474,7	2 036,9
Passifs non courants	3 354,7	3 314,1
Passifs courants	1 285,6	1 143,2
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>7 114,9</b>	<b>6 494,2</b>

#### Actif

- Les actifs non courants se découpent comme suit :
  - un goodwill s'élève à 2 218,7 M€ en hausse de 43,3 M€ suite principalement aux acquisitions réalisées, en Belgique (Senior Assist) et en Italie (Frate Sole) ;
  - des immobilisations incorporelles pour une valeur de 1 759,7 M€. Elles sont essentiellement constituées des autorisations d'exploiter les établissements et des droits aux baux ;
  - les immobilisations corporelles augmentent de 273,7 M€ sur l'exercice et s'établissent à 1 943,9 M€ principalement du fait des variations de périmètre.

- Les actifs courants sont constitués principalement des éléments suivants :

- le poste client pour une valeur de 191,2 M€, en augmentation de 23 M€ en lien avec les entrées en périmètre ;
- les disponibilités et équivalents de trésorerie pour un montant de 510,6 M€, soit une hausse de 200,7 M€ qui résulte de (i) l'émission de l'ODIRNANE et d'obligations non cotées ne donnant pas accès au capital pour un montant de 296,1 M€ dont 150 M€ ont été alloués au remboursement partiel du crédit syndiqué et (ii) l'émission d'un nouveau programme de billets de trésorerie pour 115 M€ en 2017 suite au remboursement de 50 M€ échus au 31 décembre 2016.



## RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2017

### Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2017

#### Passif

• Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 2 474,7 M€. La part du Groupe atteint 2 462,4 M€, en augmentation de 439,4 M€, sous l'effet principalement de :

- l'impact du résultat net part du Groupe de 163,3 M€ ;
- la distribution de -48,1 M€ en juillet 2017 au titre notamment du résultat 2016 ;
- l'augmentation des capitaux propres liée au paiement du dividende en actions pour 22,4 M€ ;

• l'impact de la comptabilité de couverture sur les instruments de couverture de taux à hauteur de 14,2 M€ ;

• l'impact des écarts actuariels liés au calcul de la provision d'indemnités de fin de carrière pour -4,4 M€ ;

• l'impact de l'ODIRNANE et de l'émission obligataire non cotée hybride pour 291,7 M€ ;

• Au 31 décembre 2017, le capital social de Korian est composé de 80 982 343 actions.

• Le poste dettes financières s'établit à 2 850,8 M€, en augmentation de 225,5 M€.

L'endettement net du Groupe se décompose comme suit et résulte principalement des acquisitions réalisées sur l'exercice.

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Financements bancaires et obligataires <sup>(1)</sup>	1 519,9	1 705,3
Dettes immobilières	976,1	735,7
Autres dettes financières diverses	1,7	1,3
<b>Dettes financières long terme</b>	<b>2 497,8</b>	<b>2 442,2</b>
Financements bancaires et obligataires <sup>(1)</sup>	61,1	3,3
Dettes immobilières	154,7	102,3
Concours bancaires courants	6,8	15,6
Autres dettes financières diverses CT	130,3	61,8
<b>Dettes financières court terme</b>	<b>352,9</b>	<b>183,0</b>
<b>DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>2 850,8</b>	<b>2 625,2</b>
Valeurs mobilières de placement	292,8	91,5
Disponibilités	217,7	218,3
<b>Trésorerie</b>	<b>510,6</b>	<b>309,9</b>
<b>ENDETTEMENT NET</b>	<b>2 340,2</b>	<b>2 315,4</b>
<b>ENDETTEMENT NET RETRAITÉ DES DETTES IMMOBILIÈRES</b>	<b>1 209,3</b>	<b>1 477,4</b>

(1) Hors dettes bancaires immobilières incluses dans les dettes immobilières.

La dette nette s'établit à 2 340,2 M€ au 31 décembre 2017, y compris 1 130,8 M€ de dette immobilière.

La structure financière est solide avec un ratio d'endettement retraité de la dette immobilière qui atteint 3,2x, soit un niveau inférieur à la limite du *covenant* fixée à 4,5x au 31 décembre. Le crédit syndiqué et les dettes obligataires (*Schuldschein* et Euro PP) sont soumis au *covenant* bancaire. L'évolution du *covenant* bancaire est notifiée semestriellement aux établissements bancaires et annuellement aux obligataires.

Korian a remboursé partiellement son crédit syndiqué à hauteur de 150 M€ en date du 31 octobre 2017 dont le montant total est désormais de 500 M€ avec une maturité à juillet 2021. Fin 2017, le Groupe disposait d'une marge de manœuvre financière importante avec 650 M€ non tirés sur la tranche *revolving* de ce crédit syndiqué.

• Le poste passifs courants comprend notamment les dettes fournisseurs qui s'élèvent à 267,3 M€, en hausse de 16,8 M€ par rapport à 2016 en lien avec les entrées en périmètre.

## 2.3.1.3 Variation de la dette nette

En millions d'euros	31.12.2016	31.12.2017
<b>CAF après impôts et avant coût de l'endettement financier net</b>	<b>303</b>	<b>367</b>
Variation du besoin en fond de roulement	4	18
Investissements de maintenance	-70	-81
Frais financiers	-97	-96
<b>Cash Flow libre opérationnel</b>	<b>140</b>	<b>208</b>
Investissements de croissance	-29	-25
Acquisitions ciblées (nettes de cession)	-59	-107
<b>Cash Flow libre</b>	<b>53</b>	<b>76</b>
Dividendes versés	-29	-31
Investissements immobiliers	-52	-142
Acquisitions stratégiques	-367	0
Augmentation de capital	0	296
Impact sur la dette nette des variations de périmètre et autres	-276	-224
<b>Variation de dette nette</b>	<b>-670</b>	<b>-25</b>
<b>Dette nette totale à l'ouverture</b>	<b>1 645</b>	<b>2 315</b>
<b>DETTE NETTE TOTALE À LA CLÔTURE</b>	<b>2 315</b>	<b>2 340</b>

La génération de cash a été solide en 2017.

Le *Cash Flow* libre opérationnel <sup>(1)</sup> a fortement progressé, s'élevant à 208 M€ contre 140 M€ en 2016.

Les investissements de croissance se sont élevés à 132 M€ se décomposant en 25 M€ d'investissements en équipement (hors murs) et 107 M€ d'acquisitions ciblées (*bolt-on*).

## 2.3.2 COMPTES ANNUELS

Il n'a été procédé à aucun changement de méthode comptable ayant un impact significatif sur les comptes annuels.

## 2.3.2.1 Compte de résultat de Korian

En millions d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Chiffre d'affaires	76,7	69,0
Autres produits d'exploitation, reprises de provisions et transfert de charges	8,0	14,1
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>84,7</b>	<b>83,1</b>
Autres achats et charges externes	-58,4	-59,7
Impôts et taxes	-2,8	-2,3
Frais de personnel	-42,0	-38,0
Dotations aux amortissements et provisions	-11,3	-16,0
Autres charges	-1,0	-0,8
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>-115,5</b>	<b>-116,8</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-30,8</b>	<b>-33,7</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>74,7</b>	<b>31,5</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,1</b>
Impôt sur les bénéfices (produits d'intégration)	18,3	24,2
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>61,9</b>	<b>21,9</b>

(1) *Cash Flow* libre opérationnel : MBA - Variation de BFR - Investissements de maintenance.

### 2.3.2.2 Résultat d'exploitation

Les produits de Korian sont principalement constitués de la perception d'une redevance Groupe versée par ses filiales françaises et étrangères. Cette redevance, qui s'élève au total à 52,9 M€ en 2017 est répartie en fonction du nombre de lits exploités. En contrepartie, dans les charges d'exploitation, Korian a enregistré une charge de 12,4 M€ correspondant aux frais de siège portés par sa filiale Medica France et qui lui ont été refacturés par cette dernière.

Korian refacture également d'autres dépenses à ses filiales comme des frais de personnel, des autres prestations de services ainsi que des locations immobilières : ces refacturations ont représenté un montant de 5,8 M€ en 2017 (+ 0,4 M€). Des prestations externes sont également facturées hors Groupe pour un montant de 18,1 M€ (+ 3,4 M€).

Sur ce périmètre, les charges de personnel représentent environ 36,4 % du total des charges d'exploitation avec un montant de 42,0 M€ pour un effectif moyen de 407 personnes.

### 2.3.2.3 Résultat financier

En qualité de société holding du Groupe, Korian perçoit des dividendes de ses filiales. Ces dividendes sont passés de 65,0 M€ en 2016 à 112,2 M€ en 2017.

Korian porte l'essentiel de la dette et des instruments financiers du Groupe. La charge financière liée à la dette financière (hors dettes immobilières) s'élève à 46,7 M€ en 2017, soit + 7,0 M€ par rapport à 2016 compte tenu de l'augmentation de l'endettement. Par ailleurs, Korian a enregistré en 2017 une charge de 8,3 M€ relative aux instruments financiers.

En contrepartie, en tant que société tête de la centralisation de trésorerie, Korian a versé 3,7 M€ (contre 4,1 M€ en 2016) de charges d'intérêts de comptes courants et a perçu 11,0 M€ (-0,6 M€) de produits d'intérêts de comptes courants de ses filiales.

### 2.3.2.4 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel, négatif de -0,3 M€, est essentiellement constitué de coûts liés à des projets abandonnés.

### 2.3.2.5 Bilan de Korian

Actif (en millions d'euros)	31.12.2017	31.12.2016
Immobilisations incorporelles	11,4	8,9
Immobilisations corporelles	10,3	5,7
Immobilisations financières	2 984,5	2 861,0
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>3 006,2</b>	<b>2 875,6</b>
Créances clients	76,3	66,4
Autres créances	641,1	562,1
Disponibilités	376,9	138,0
Charges constatées d'avance	2,6	2,6
<b>Total actif circulant</b>	<b>1 096,9</b>	<b>769,0</b>
Frais d'émission d'emprunt et primes de remboursement d'obligation	14,1	14,9
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 117,2</b>	<b>3 659,5</b>

Passif (en millions d'euros)	31.12.2017	31.12.2016
Capital	404,9	400,9
Réserves et primes	1 117,9	1 098,3
Report à nouveau	11,0	39,4
Résultat	61,9	21,9
Provisions réglementées	2,4	2,4
<b>Situation nette</b>	<b>1 598,1</b>	<b>1 562,9</b>
Emprunts à conditions particulières	0,0	0,0
Provisions pour risques et charges	1,6	2,2
Dettes financières	2 464,8	2 039,1
Fournisseurs	28,6	28,5
Dettes sociales et fiscales	20,0	18,2
Autres dettes	3,6	7,3
Produits constatés d'avance	0,6	1,5
<b>Total dettes exploitation</b>	<b>2 519,1</b>	<b>2 094,5</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>4 117,2</b>	<b>3 659,5</b>

## 2 RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2017

### Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2017

Le total du bilan de Korian s'élève à 4 117 M€. Il est constitué pour l'essentiel de :

#### Actif

- Les actifs immobilisés s'élèvent à 3 006 M€, représentant 73 % du bilan. Ils sont essentiellement constitués de :
  - 2 250,4 M€ de titres de participations ;
  - 734 M€ de prêts aux filiales ;
  - 21,7 M€ d'immobilisations incorporelles et corporelles.
- Les autres principaux postes de l'actif du bilan se décomposent comme suit :
  - les comptes courants avec les filiales pour 641,1 M€ ;
  - la trésorerie pour 376,9 M€ ;
  - les charges à répartir pour 14,1 M€, correspondant aux frais à étaler sur émission d'emprunts ;
  - les charges constatées d'avance pour 2,5 M€, dont 0,7 M€ correspondant à une partie de la soulte versée en 2014 dans le cadre de la restructuration du portefeuille d'instruments financiers. Ce montant est étalé sur la durée de ces instruments financiers.

#### Passif

- La situation nette s'élève à 1 598,1 M€, en hausse de 35,2 M€, sous l'effet principalement :
  - de la distribution pour -48,1 M€ en juillet 2017 au titre du résultat 2016, et par prélèvement sur report à nouveau, et de l'augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions, à hauteur de 22,4 M€ ;
  - du résultat de la période de 61,9 M€.
- Les dettes financières, qui s'élèvent à 2 465 M€ au 31 décembre 2017, se décomposent en 1 331 M€ d'emprunts obligataires, en 689 M€ d'emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, et 444 M€ de comptes courants avec des filiales.
- Les dettes fournisseurs s'élèvent à 26,7 M€ et se décomposent comme suit :
  - 5,7 M€ de provisions pour factures non parvenues ;
  - 21,0 M€ de dettes fournisseurs.

En application des articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients figurent dans le tableau ci-après.

	Article D. 441-I-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441-I-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (Indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (Indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<b>(A) Tranches de retard de paiement (Tiers hors Groupe)</b>												
Nombre de factures concernées		442	40	27	75	584		24	57	2	258	341
Montant total des factures concernées TTC		1 124 637	304 527	82 902	455 014	1 967 080		293 814	669 247	3 131	1 324 837	2 291 029
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice		1,3%	0,4%	0,1%	0,5%	2,3%						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice								1,6%	3,5%	0,0%	7,0%	12,1%
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées</b>												
Nombre des factures exclues												
Montant total des factures exclues												
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code du commerce)</b>												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	• Délais contractuels : dépend des fournisseurs						• Délais contractuels : dépend des clients					
	• Délais légaux : 45 jours date de facture						• Délais légaux : 45 jours date de facture					

## 2.4 Événement important survenu depuis la clôture

### ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

#### La gouvernance interne

Le 3 avril 2018, M. Philippe Garin a été nommé comme Directeur financier Groupe et membre du Comité de direction générale, en lieu et place de M. Laurent Lemaire.

Pour plus d'informations sur le Comité de direction générale, voir le paragraphe 2.11.1.2.2 du présent document de référence.

## 2.5 Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir

En 2018, Korian vise une croissance du chiffre d'affaires supérieure à 5,5 %. Cette dynamique sera portée notamment par l'accélération de l'activité en France sous l'effet des différentes mesures engagées en 2017, par l'impact des acquisitions ciblées réalisées en 2017, et par la mise en service de dix nouveaux établissements en France, Allemagne et Belgique.

Au total, le Groupe attend une augmentation de son parc de plus de 2 500 lits.

Les marges devraient progresser à l'international, et notamment en Allemagne, grâce aux premiers bénéfices du plan de performance Success 2020.

En France, les coûts associés à la relance de la croissance, à la montée en charge des sites restructurés, ainsi que l'impact de la réduction du crédit d'impôt CICE et les baisses tarifaires dans l'activité sanitaire, se traduiront par un recul transitoire de la marge.

Le Groupe revoit ses objectifs de marge opérationnelle (EBITDA) à la hausse, à 14,3 % en 2019 et près de

15 % en 2021, compte tenu notamment de la montée en puissance de sa nouvelle stratégie immobilière. Il confirme l'ensemble des autres objectifs financiers du plan stratégique Korian 2020.

Le Conseil d'administration est confiant dans la réalisation du plan Korian 2020, qui repose notamment sur :

- l'accélération du potentiel de croissance du Groupe, à travers l'expansion du parc, la modernisation et l'optimisation du réseau et l'élargissement de l'offre de services ;
- la création de valeur immobilière ;
- l'amélioration de la performance opérationnelle ;
- une politique active de formation et de développement du personnel au soutien de la qualité des soins ;
- l'innovation dans les soins médicaux et dans le digital.

Au-delà du plan Korian 2020, la Société continuera à explorer les opportunités de croissance pertinentes et créatrices de valeur pour conforter sa position de *leadership* en Europe.

#### Calendrier indicatif de communication financière 2018

Événement	Date <sup>(1)</sup>
Chiffre d'affaires annuel 2017 <sup>(2)</sup>	7 février 2018
Résultats annuels 2017 <sup>(2)</sup>	14 mars 2018
Réunion présentation investisseurs	15 mars 2018
Chiffre d'affaires T1 2018 <sup>(2)</sup>	25 avril 2018
Assemblée générale	14 juin 2018
Chiffre d'affaires T2 2018 <sup>(2)</sup>	24 juillet 2018
Résultats S1 2018 <sup>(2)</sup>	12 septembre 2018
Réunion présentation investisseurs	13 septembre 2018
Chiffre d'affaires T3 2018 <sup>(2)</sup>	24 octobre 2018

(1) Ces dates sont données à titre indicatif et pourront faire l'objet de modifications en cours d'année.

(2) Diffusion du communiqué de presse après clôture des marchés.

## 2.6 Gestion des risques

La Société procède de manière continue à une revue de ses risques et élabore annuellement une cartographie des risques majeurs. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont décrits dans les paragraphes 2.6.1, 2.6.2 et 2.8 du présent document de référence.

Les risques présentés ci-après sont ceux que la Société considère, à la date du présent rapport, comme étant susceptibles d'avoir un impact significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière et ses résultats ou son développement. Toutefois, la liste des risques présentés ci-dessous ne peut être considérée comme exhaustive. Le Groupe ne peut en effet exclure que d'autres risques se matérialisent à l'avenir et aient un effet défavorable significatif.

### 2.6.1 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Le Groupe veille à assurer la sécurité et la qualité de la prise en charge de ses résidents et patients au sein de ses établissements, conformément aux règles en vigueur dans les pays dans lesquels il opère et selon les meilleurs standards du secteur. La démarche de l'ensemble des équipes du Groupe est fondée sur le respect de la personne et la réalisation de prestations de qualité. La gestion des risques au quotidien fait partie intégrante des procédures mises en place par le Groupe dans le cadre des démarches qualité et des bonnes pratiques professionnelles diffusées à l'ensemble des établissements.

#### Risques réglementaires liés à l'obtention et au maintien des autorisations d'exploitation ainsi qu'aux conditions légales et réglementaires d'exploitation

L'activité du Groupe est strictement encadrée sur le plan législatif et réglementaire, dans chacun des pays où le Groupe opère, ainsi que cela est développé respectivement aux paragraphes 1.3.1.2, 1.3.2.2, 1.3.3.2 et 1.3.4.2 du présent document de référence. En effet, l'ouverture d'un établissement médico-social ou sanitaire nécessite l'obtention d'une autorisation dans la plupart des pays du Groupe, ces autorisations étant 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. Le non-renouvellement, la suspension, la limitation des activités ou le retrait des autorisations exploitées, entraînerait une perte de clientèle qui pourrait avoir un impact sur l'activité du Groupe et sur ses résultats.

Afin de prévenir ce risque, le Groupe a mis en place un ensemble de mesures visant à assurer un suivi rigoureux de la prise en charge dans les établissements Korian par les différentes Directions du Groupe. Des audits sont effectués régulièrement afin de s'assurer du respect des dispositions réglementaires ainsi que de la bonne application des procédures qualité du Groupe.

Par ailleurs, il convient de noter qu'à l'exception de l'Allemagne, l'obtention de nouvelles autorisations d'exploitations dans les trois autres pays du Groupe est limitée par les politiques sanitaires en place.

#### Risques liés à un changement de réglementation

Compte tenu de l'encadrement législatif et réglementaire de l'activité du Groupe, recouvrant notamment la prise en charge des résidents et des patients, les autorisations d'exploitation, les modes de financement, la santé publique, la sécurité des biens et personnes, l'environnement, la fiscalité, etc., tout changement majeur pourrait avoir un impact significatif sur l'activité et les résultats du Groupe.

Afin de se prémunir contre les conséquences négatives d'un changement de réglementation, le Groupe assure une veille réglementaire dans chacun des pays d'implantation lui permettant d'anticiper les changements significatifs. Parallèlement, le Groupe met en œuvre des stratégies visant à en minimiser les impacts négatifs tout en assurant la mise en conformité de ses activités.

#### Risques liés à l'évolution des tarifs applicables et de la politique sociale

Dans les pays où le Groupe opère, la tarification des établissements est composée d'une partie payée par les résidents ou les patients et d'une partie relative aux soins et à la prise en charge, financée par les pouvoirs publics (autorités sanitaires, régions, caisses d'Assurance Maladie, etc.). Ces deux parties sont fixées de la façon suivante :

- La partie relative à l'hébergement est parfois fixée librement à l'entrée du résident ou du patient dans l'établissement (notamment en France), mais son augmentation est réglementée dans la majorité des pays d'implantation du Groupe.
- La partie relative aux soins et à la prise en charge du résident ou du patient est fixée par les pouvoirs publics, dans des proportions qui varient selon les pays et parfois selon les régions. Il existe un risque de baisse du financement des soins par les pouvoirs publics en conséquence de restrictions budgétaires notamment.

En outre, dans certains pays, des aides publiques sont versées aux résidents et aux patients, leur permettant de réduire la part du reste à charge de la partie hébergement. Une réduction de ces aides entraînerait une baisse du pouvoir d'achat des personnes concernées.

Par conséquent, une évolution défavorable de la politique sociale et tarifaire dans un pays d'implantation du Groupe, entraînant la réduction du financement par les pouvoirs publics de la prise en charge du résident ou du patient ou du versement d'aides publiques, pourrait avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe, sa stratégie, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

La présence du Groupe dans plusieurs pays et marchés permet de diversifier le risque et de diminuer l'impact, à l'échelle du Groupe, d'une réduction du financement par les pouvoirs publics d'un pays.

### Risques liés aux ressources humaines

L'activité du Groupe requiert des équipes qualifiées, disponibles et engagées, qu'il s'agisse du personnel intervenant dans les métiers du soin, de l'hôtellerie-restauration et de l'animation, ou encore des métiers administratifs. Par conséquent, le succès du Groupe est fortement dépendant de sa capacité à attirer, recruter, fidéliser et former ses collaborateurs.

Les difficultés à recruter du personnel soignant dans certaines zones géographiques et/ou une augmentation du taux de rotation du personnel, en particulier du personnel soignant qualifié, pourraient avoir des conséquences sur la qualité de service au sein des établissements du Groupe et éventuellement remettre en cause, dans certains cas, les autorisations d'exploitation. Ces difficultés pourraient impacter négativement la réputation du Groupe ou entraîner une inflation importante des salaires. Par ailleurs, le Groupe ne peut pas exclure une détérioration des relations sociales susceptible d'induire des perturbations sous forme de grèves ou autres actions de revendications, ce qui pourrait affecter la qualité de service, ainsi que la situation financière du Groupe.

Afin de se prémunir contre les risques sociaux, le Groupe met en œuvre une politique ressources humaines active dans chacun de ses pays, fondée sur : un dialogue social de qualité, le développement des compétences et qualifications professionnelles, ainsi que des actions visant à assurer la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail. Certaines des actions spécifiques en France et en Allemagne sont présentées ci-après à titre d'exemple.

En France, des partenariats ont été instaurés avec des écoles de commerce et des universités pour former les futurs Directeurs d'établissement. En outre, afin de fidéliser les collaborateurs et de garantir la qualité des services proposés au sein de ses établissements, le Groupe favorise l'accès à des formations diplômantes et la validation des acquis et de l'expérience. Par ailleurs, un accord a été signé sur la qualité de vie au travail, dont l'objectif est de garantir les meilleures conditions de travail possibles pour nos collaborateurs autour d'une prise en compte des spécificités des métiers du groupe Korian. Par ailleurs, le groupe Korian innove en proposant à tous les personnels soignants une offre de formation unique en France, le « passeport gériatrique » qui permet d'adresser en une seule formation sur 36 mois tous les aspects de l'accompagnement des personnes âgées dépendantes en appliquant l'approche différenciante du Groupe, le « *positive care* ». Des informations plus complètes sur la politique de formation du Groupe sont présentées au paragraphe 2.7.2.2 du présent document de référence.

En Allemagne, les actions mises en œuvre visent à favoriser la fidélisation des soignants qualifiés et à

améliorer l'attractivité du Groupe. Les axes de travail principaux sont les suivants (i) programme de recrutement d'apprentis (10 % des effectifs), (ii) programme de recrutement de personnel qualifié à l'étranger, (iii) renforcement du réseau ressources humaines de proximité et (iv) programme de développement des cadres (Directeurs d'établissements et infirmières cadres de santé).

Enfin, la Direction générale du Groupe réalise tous les deux ans un baromètre d'engagement des salariés dans les quatre pays d'implantation du Groupe. L'enquête a été réalisée au cours du deuxième trimestre 2017 avec le groupe Ipsos et a montré un fort taux de progression de la participation dans la plupart des pays (+ 25 points en France et en Italie respectivement à 75 % et 87 % de répondants, + 14 points en Belgique avec 75 % de répondants) ainsi qu'un taux d'engagement élevé (77 %) du personnel, montrant l'attachement des équipes à leurs métiers et aux valeurs du Groupe.

### Risque d'épidémie

Le développement d'une épidémie à grande échelle pourrait avoir un effet négatif sur l'activité, la réputation, la situation financière et les résultats du Groupe, notamment en raison de la perte d'activité éventuelle qui pourrait en résulter ainsi que des coûts supplémentaires susceptibles d'être engendrés par la mise en place de mesures sanitaires exceptionnelles.

Le Groupe a développé des mesures préventives permettant de circonscrire la diffusion des épisodes épidémiques et de minimiser au maximum les conséquences d'une épidémie sur ses résidents et patients.

Dans tous les pays d'implantation du Groupe, les établissements s'organisent pour faire face à une situation exceptionnelle qu'elles décrivent dans leurs plans d'action (type plan bleu ou blanc en France). Des plans de continuité d'activité prévoient les modalités d'organisation et de fonctionnement dégradé en cas d'absence de salariés ou de difficultés d'approvisionnement de l'établissement. Par ailleurs, dans le respect des prescriptions définies par les autorités sanitaires nationales et sous l'autorité de la Direction médicale, éthique et qualité Groupe, les établissements Korian mettent en place chaque année une politique systématique d'incitation à la vaccination de leurs salariés (grippe) et des personnes âgées accueillies (grippe et pneumocoque). Les épisodes épidémiques font l'objet d'un suivi permanent et renforcé en période critique par les Directions qualité et médicales afin d'adapter les mesures de vigilance mises en place et de rappeler les procédures à appliquer en cas de survenance d'une épidémie en établissement (mesures de confinement, port de masques, renforcement du nettoyage, etc.) ainsi que la nécessité de déclaration aux autorités de tutelle en fonction des règles applicables à chaque pays.

De plus, en cas de situation exceptionnelle, le Groupe est organisé pour gérer toute situation critique dans le cadre d'une gestion de crise graduée au niveau de chaque pays et du Groupe.

### Risque infectieux - hygiène

Les établissements du Groupe sont soumis à un ensemble de réglementations et de bonnes pratiques relatives à la sécurité des personnes, à l'hygiène, à la sécurité sanitaire et à l'environnement (notamment le traitement des déchets d'activités de soins à risque infectieux).

Le non-respect de ces règles par les établissements du Groupe serait susceptible d'entraîner sa responsabilité civile et/ou pénale et de porter atteinte à sa réputation, pouvant ainsi générer un impact négatif sur son activité et sa situation financière. De plus, des évolutions réglementaires majeures pourraient conduire le Groupe à engager des dépenses (installations, matériels, personnels, etc.) modifiant ses plans d'investissement ou ses charges d'exploitation et retarder la mise en œuvre de sa stratégie.

Afin de prévenir toute survenance d'infection au sein de ses établissements, le Groupe veille à l'application de procédures strictes et à l'appropriation de bonnes pratiques.

La maîtrise du risque infectieux est définie autour d'axes forts : mise à disposition de moyens permettant d'appliquer les bonnes pratiques d'hygiène et de soins, maîtrise des soins techniques, contrôle de l'environnement (eau, circuit du linge, déchets à risque infectieux, etc.), sensibilisation des résidents, patients et familles aux règles d'hygiène, formation des professionnels salariés et intervenants extérieurs, développement des collaborations avec des structures sanitaires spécialisées (comme par exemple, en France, les Antennes Régionales de Lutte contre les Infections Nosocomiales (« **ARLIN** »)).

La maîtrise du risque infectieux est régulièrement vérifiée, notamment dans le cadre de l'auto-évaluation annuelle du risque infectieux dans les établissements Korian.

La gestion des déchets d'activités de soins à risque infectieux fait l'objet de procédures internes spécifiques qui visent à identifier ces déchets, utiliser des emballages appropriés (collecteurs sécurisés pour les piquants, tranchants, coupants et conteneurs), prévoir les modalités de stockage intermédiaire et final de ces déchets et les récolter à une périodicité définie pour destruction, selon les législations applicables dans chaque pays. Ces procédures visent à expliquer la marche à suivre afin d'éliminer les déchets médicaux, respecter les précautions standards, assurer la sécurité des personnes et protéger l'environnement.

Enfin, des audits sont régulièrement effectués afin de s'assurer de la bonne application des bonnes pratiques d'hygiène et de soins.

### Risque d'erreur médicamenteuse

Chaque étape du circuit du médicament est susceptible de générer des erreurs pouvant entraîner un risque pour le résident ou le patient, pouvant aller de l'inhibition de principes actifs à la toxicité du traitement administré. Les établissements pourraient engager leur responsabilité en cas de défaillance dans le circuit du médicament, notamment à la suite d'une plainte pour mise en danger de la vie d'autrui, d'une incapacité temporaire ou permanente ou du décès d'un résident ou d'un patient. Ces

erreurs pourraient porter atteinte à la réputation du Groupe, pouvant ainsi générer un impact négatif sur son activité et sa situation financière.

Sous l'égide de sa Direction médicale, éthique et qualité, le Groupe met en œuvre une politique de prévention reposant sur la maîtrise du circuit du médicament, la pharmacovigilance et l'identitovigilance. La prescription est un acte médical ; la dispensation est un acte pharmaceutique ; l'administration est un acte réalisé par les professionnels autorisés par les réglementations des différents pays d'implantation du Groupe.

Dans tous les établissements du Groupe, la prescription (inscrite dans le dossier médical) est sous la responsabilité du médecin (salarié ou libéral) des résidents et/ou patients et seuls les pharmaciens et infirmiers responsables sont habilités à préparer et administrer les médicaments qui sont stockés, conformément aux réglementations, dans des lieux sécurisés. Un outil de suivi de l'administration des médicaments et de leurs effets est renseigné, permettant ainsi au médecin traitant de suivre le traitement des résidents et/ou patients.

Pour compléter ce dispositif de prévention du risque, un programme d'information et de sensibilisation internationale est proposé pour permettre le partage du savoir par tous et l'amélioration de la vigilance de chacun. Enfin, le système de déclaration des événements indésirables graves permet de recenser ce type d'incident dans chaque pays d'implantation du Groupe, permettant aux équipes de travailler de façon continue sur l'amélioration des pratiques et de diminuer les risques.

### Risque de sortie à l'insu de l'établissement

Le Groupe assurant la prise en charge de personnes parfois désorientées (maladie d'Alzheimer ou troubles apparentés), il existe un risque que des résidents et/ou patients sortent de l'établissement à l'insu du personnel. Ces événements peuvent avoir des conséquences graves sur l'état de santé de la personne et pourraient engager la responsabilité de l'établissement.

Le risque de sortie à l'insu de l'établissement est un souci permanent des équipes et la rapidité de réaction du personnel est fondamentale. Lorsqu'un tel incident survient, le risque associé de chute ou de blessures est important. Le Groupe a mis en place un ensemble de dispositifs de prévention et de gestion du risque qui passe en particulier par une évaluation des comportements susceptibles de présenter un tel risque, ainsi que des actions de formation des personnels et le partage permanent de bonnes pratiques.

### Risque lié au suicide

Compte tenu de la situation de fragilité des personnes accueillies au sein des établissements, il existe un risque de survenance d'un suicide ou d'une tentative de suicide d'un résident ou d'un patient pourrait engager la responsabilité du Groupe.

Le risque lié au suicide est un point de vigilance majeur des équipes, tout au long du séjour des résidents et/ou patients au sein des établissements. Des mesures



de prévention sont mises en œuvre afin d'évaluer le risque pour chaque résident et/ou patient, en fonction de plusieurs facteurs, dont notamment son contexte personnel, familial et médical ainsi que son état psychologique. Le personnel des établissements est également formé pour adopter la bonne conduite vis-à-vis de ces sujets à risque, par une approche à la fois sécuritaire, médicale et bienveillante, visant à mettre en place des mesures de sécurité adéquates tout en cherchant à renforcer les liens sociaux et adapter le projet de vie.

### Risque lié aux produits alimentaires

Une défaillance dans l'identification des points critiques en restauration, le non-respect des règles d'hygiène en cuisine et lors de la distribution des repas pourraient avoir pour conséquence un risque d'infection ou d'intoxication alimentaire collective pour les résidents, les patients et le personnel. Dans ce cas, la responsabilité de l'établissement pourrait être engagée.

La sécurité alimentaire est assurée dans tous les établissements du Groupe, que l'activité de restauration soit sous-traitée ou gérée en interne. Le contrôle de l'hygiène alimentaire est réalisé selon la méthode d'identification et d'analyse des points critiques du processus de restauration (*Hazard Analysis Critical Control Point*), depuis la livraison des produits jusqu'à l'assiette du consommateur, et ce, par la réalisation d'évaluations du niveau d'hygiène et de contrôles microbiologiques sur des plats « témoins » préparés ainsi que sur les surfaces de travail des cuisines.

Une méthodologie d'évaluation et de contrôle du processus de restauration est également appliquée dans tous les pays d'implantation du Groupe conjointement avec les pouvoirs publics (comme la Direction départementale de la protection des populations (« **DDPP** ») en France ou l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (« **AFSCA** ») en Belgique), avec des prestataires sous-traitants et des professionnels du Groupe.

### Risque de maltraitance

Bien que le Groupe attache une importance prioritaire au respect des valeurs éthiques dans le cadre de ses activités de prise en charge des seniors, les risques de maltraitance active (violences-agressions physique ou psychique, financière, etc.) ou passive (restriction de la liberté de circulation, non-respect de la personne, de sa dignité et de son intimité, etc.) ne peuvent être exclus. La responsabilité de salariés ou du Groupe pourrait ainsi être recherchée à ce titre. La survenance de tels événements pourrait avoir un effet défavorable sur la réputation et l'image du Groupe et réduire le taux d'occupation de ses établissements, affectant ainsi son activité, sa situation financière et ses résultats.

La prévention de la maltraitance est au cœur des préoccupations du Groupe et s'effectue à différents niveaux par :

- une formalisation et diffusion des politiques Éthique, Médicale et Qualité dans le respect de la déontologie et des réglementations ;

- un *management* par la qualité favorisant la prise en charge de la personne dans des conditions optimales de qualité et de sécurité ;

- une publication régulière des recommandations de Bonnes Pratiques auprès des Directeurs d'établissement et de leur personnel ;

- une formation du personnel sur la bonne démarche de prise en charge dans une dynamique de prévention de la maltraitance au travers du projet personnalisé ou thérapeutique (*Positive Care Korian*) ;

- une tolérance nulle de ces actes avec la mise en place d'actions destinées à protéger dans les plus brefs délais la personne vulnérable.

Enfin, la lutte contre la maltraitance passe également par la promotion de la bien-traitance qui n'est pas seulement son contraire mais également une manière d'être, d'agir et une démarche qui vise à valoriser la personne prise en charge, à répondre à ses attentes, à respecter ses droits, sa dignité et son intimité.

### Risques liés à la sécurité

#### Risque lié à la sécurité des bâtiments

En tant qu'établissements recevant du public, tous les établissements du Groupe sont soumis à une réglementation stricte en matière de sécurité incendie et sanitaire en particulier et de sécurité des bâtiments en général. Le non-respect de cette réglementation par certains établissements du Groupe serait susceptible d'entraîner sa responsabilité civile et/ou pénale, la suspension de l'exploitation et d'avoir un impact défavorable sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe, ainsi que de porter atteinte à sa réputation.

En outre, des évolutions réglementaires pourraient conduire le Groupe à engager des dépenses (installations, matériels, personnels, etc.) modifiant ses plans d'investissement, ses charges d'exploitation ou ses conditions d'exercice et retarder ainsi la mise en œuvre de sa stratégie.

Le Groupe investit chaque année les sommes nécessaires pour permettre à ses structures de se conformer aux directives des pouvoirs publics. Parallèlement, le Groupe a mis en place des partenariats avec des professionnels, prestataires spécialistes et indépendants chargés de contrôler la sécurité des installations (matériels, bâtiments, etc.), qui assurent un contrôle et un suivi permanent du respect de la réglementation.

Dans chaque pays du Groupe, les Directions de l'immobilier, en lien avec les Directions opérationnelles, sont chargées de déterminer les travaux de mise aux normes nécessaires suite à des évolutions réglementaires ainsi que l'exécution des plans d'investissements visant à disposer d'un parc d'établissements modernes, confortables et sûrs.

Chaque établissement dispose en outre de contrats de maintenance avec des prestataires externes afin d'assurer le bon fonctionnement des divers équipements (ascenseurs, chauffage, détecteurs incendie, etc.).

**Risque incendie**

Le Groupe porte une attention particulière au respect de la réglementation en matière de sécurité incendie. La politique du Groupe dans ce domaine repose sur la prévention (respect des normes, formation des personnels), la réalisation de contrôles et maintenances préventives réglementaires (systèmes de sécurité incendie, extincteurs, électricité, ascenseurs, fonctionnement des portes automatiques, installations de gaz, installations thermiques), l'affichage des plans d'évacuation et des consignes de sécurité et la tenue de registres de sécurité.

Dans chaque pays d'implantation du Groupe et en application des réglementations en vigueur, des contrôles de conformité des dispositifs sont réalisés par des instances dédiées, internes ou externes.

**Risque lié à l'amiante**

Tous les établissements du Groupe sont soumis à des normes de protection des risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante.

Dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe, des contrôles sont effectués afin de révéler l'éventuelle présence d'amiante. Des travaux sont alors réalisés afin d'être en conformité avec les réglementations locales des pays.

À la connaissance de la Société, aucune situation à risque pour la santé des résidents et/ou patients et du personnel n'est recensée dans ses établissements.

**Risque lié à l'eau chaude (légionelles)**

La légionellose est une maladie respiratoire liée à des bactéries appelées *Legionella*, qui peut provoquer un décès dans près de 11 % des cas déclarés. L'une des sources d'exposition humaines connues à ces bactéries est constituée par les réseaux d'eaux chaudes sanitaires.

Dans le cadre de la prévention des maladies liées aux légionelles, le Groupe s'est doté de dispositifs de gestion des risques dans l'ensemble de ses pays d'implantation et veille au respect des dispositions légales et réglementaires applicables. Ces dispositifs reposent sur un ensemble de bonnes pratiques visant à assurer un bon entretien des installations susceptibles d'être touchées (réseaux d'eau notamment).

Outre les autocontrôles réalisés par les établissements, des diagnostics sont diligentés périodiquement par des laboratoires certifiés en application des bonnes pratiques et de la réglementation en vigueur dans chaque pays.

**Risque lié à la potabilité de l'eau**

L'eau utilisée par les établissements du Groupe fait l'objet d'un suivi sanitaire permanent et, notamment, d'analyse de potabilité réalisés par des prestataires externes et/ou par les autorités compétentes dans chaque pays d'implantation de Korian, afin de prévenir les risques de maladies.

**Risques liés aux équipements et dispositifs médicaux - Matériovigilance**

La prise en charge d'un résident ou patient peut nécessiter l'utilisation de dispositifs et équipements biomédicaux à des fins diagnostiques, thérapeutiques ou de réadaptation, dont le défaut de maintenance pourrait induire une erreur de diagnostic ou des dérives de performances pouvant conduire à un accident médical ou à la conduite d'un programme de soins inapproprié. En outre, l'utilisation de dispositifs réutilisables (« patients multiples ») pourrait s'avérer vecteur d'infections.

Les établissements du Groupe sont particulièrement attentifs à ces risques. À cette fin, un inventaire des équipements et des dispositifs médicaux est réalisé dans tous les établissements ; une maintenance préventive annuelle est organisée ; les dispositifs médicaux réutilisables sont identifiés et les protocoles d'entretien sont en place ; la matériovigilance (surveillance des incidents et des risques d'incident résultant de l'utilisation des dispositifs médicaux) est opérationnelle et appliquée dans l'ensemble des établissements du Groupe soumis aux risques liés aux équipements médicaux.

Dans chaque pays d'implantation du Groupe, les équipements et dispositifs médicaux font l'objet de contrôles réglementaires, internes et externes par les autorités compétentes (par exemple, en Allemagne, par le *Technischer Überwachungs Verein*, organisme de contrôle et de normalisation).

**Risque climatique**

Certains événements climatiques majeurs pourraient entraîner une désorganisation ponctuelle des établissements et impacter la qualité de la prise en charge des résidents et/ou patients. De tels événements pourraient entraîner une mise en cause de la responsabilité du Groupe, affecter sa réputation et avoir des conséquences défavorables l'activité et les résultats du Groupe.

Même si l'évaluation du risque climatique au sein des établissements reste délicate en raison de sa nature imprévisible, les établissements respectent les obligations légales et réglementaires applicables et disposent d'un ensemble de mesures visant à prévenir et réagir en cas de survenance d'un tel événement. Le dispositif de gestion de crise et les plans de continuité d'activité prévoient notamment l'installation de groupes électrogènes en cas de rupture de l'approvisionnement électrique, ainsi que des mesures visant à assurer la mise en sécurité des personnes, pouvant aller jusqu'à les déplacer dans d'autres établissements.

Par exemple, pour faire face à un événement canicule, les établissements Korian disposent de solutions d'isolation thermique (salles climatisées et/ou climatiseurs mobiles, stores occultant, etc.) et l'encadrement soignant a également 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 risques au cours d'un tel événement.

### Risque de concurrence

Afin de faire face à la concurrence locale, le Groupe fait de l'attractivité de ses établissements une priorité de son action. Il propose à ses résidents et patients une prise en charge variée et de qualité (qualité des soins, qualité des équipements mis à disposition des usagers, respect de la dignité et de l'intimité de la personne lors de la prise en soins, compétences professionnelles des équipes, etc.).

Afin d'améliorer l'attractivité de sa prise en charge, le Groupe a créé, en 2013, l'Institut du Bien Vieillir, qui place la réflexion et l'innovation au cœur de sa démarche. Les objectifs sont de faire évoluer les connaissances, d'accompagner les professionnels dans l'exercice de leur métier et d'améliorer le quotidien et la prise en charge des personnes âgées, à travers notamment une ressource documentaire rigoureuse sur les enjeux de l'avancée en âge et du Bien Vieillir.

À ce titre, le Groupe a participé aux trois champs d'intervention de l'Institut, qui sont :

- la recherche sociétale, pour préempter des sujets de société et faire évoluer le regard sur l'avancée en âge ;
- la recherche appliquée, pour explorer de nouvelles solutions et améliorer en continu le quotidien des personnes âgées, de leurs familles et des aidants ;
- l'appui aux établissements pour déployer des solutions innovantes en collaboration avec un *Hub* Korian pour l'innovation dont le champ de compétences est la veille active et l'examen des candidats souhaitant un partenariat avec le Groupe.

Fort de ces premiers acquis et pour multiplier les voies d'exploration qui permettront de faire face à cette révolution du vieillissement, Korian a souhaité franchir une nouvelle étape en créant la Fondation d'entreprise Korian pour le Bien Vieillir au cours du deuxième semestre 2017. Cette évolution marque la volonté du Groupe de s'affirmer comme un acteur de l'intégration sociale engagé, capable de mobiliser ses collaborateurs, résidents, patients, avec le grand public, la communauté scientifique, les acteurs publics et privés du secteur, autour de projets porteurs de sens et basés sur une thématique forte : l'inclusion.

Pour plus d'informations sur les missions et les publications de l'Institut et de la Fondation, voir le paragraphe 2.9 du présent document de référence.

Enfin, pour limiter l'impact de la concurrence sur son activité, le Groupe travaille en étroite collaboration avec les prescripteurs locaux avec qui il entretient des relations régulières et de confiance.

### Risques commerciaux

Les établissements du Groupe peuvent être exposés à des réclamations et plaintes des résidents, patients et familles, qui porteraient sur la qualité du suivi médical, des soins délivrés, de la prise en charge ou des prestations hôtelières proposées. Par ailleurs, si la responsabilité civile des médecins exerçant à titre libéral au sein des établissements du Groupe couvre les risques propres à leur activité, il n'en demeure pas moins qu'en cas de faute de leur part, la réputation de l'établissement, et donc son activité et ses résultats, pourraient s'en trouver affectés.

Le Groupe est particulièrement vigilant sur la qualité des prestations offertes à ses patients ou résidents. Les procédures sont régulièrement mises à jour dans le cadre de sa démarche qualité et des bonnes pratiques et diffusées à l'ensemble de ses établissements. Des programmes de formation des personnels sont également dispensés afin de proposer une prise en charge de qualité.

En outre, des contrôles réguliers sont effectués (auto-évaluations, audits soins, audits qualité, etc.) afin de s'assurer de la qualité de nos prestations.

Enfin, une attention particulière est apportée aux réclamations et plaintes des résidents, patients et familles pour leur apporter des éléments rapides de réponse et de satisfaction.

### Risque lié à la corruption et au trafic d'influence

La corruption se définit comme l'agissement par lequel une personne investie d'une fonction déterminée, publique ou privée, sollicite/propose ou agréé/cède, un don, une offre ou une promesse, en vue d'accomplir, retarder ou omettre d'accomplir un acte entrant, d'une façon directe ou indirecte, dans le cadre de ses fonctions.

Le trafic d'influence se définit comme « le fait, par une personne dépositaire de l'autorité publique, chargée d'une mission de service public, ou investie d'un mandat électif public, de solliciter ou d'agréer, sans droit, à tout moment, directement ou indirectement, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques pour elle-même ou pour autrui : soit pour accomplir ou s'abstenir d'accomplir un acte de sa fonction, de sa mission ou de son mandat ou facilité par sa fonction, sa mission ou son mandat ; soit pour abuser de son influence réelle ou supposée en vue de faire obtenir d'une autorité ou d'une administration publique des distinctions, des emplois, des marchés ou toute autre décision favorable. »

Le Groupe est 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 II »), dont 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, en France ou à l'étranger.

Dans ce contexte, le Groupe a constitué des groupes de travail afin d'élaborer les mesures visant à se conformer à la loi Sapin II tout en prenant en considération les recommandations émises par l'Agence française anticorruption en décembre 2017. Les travaux menés ont porté sur la rédaction de la charte éthique du Groupe qui inclut des exemples de comportements à proscrire, l'élaboration d'une cartographie des risques de corruption, la mise en place d'un dispositif d'alerte, la mise en place de procédures d'évaluation de la situation des fournisseurs de premier rang et intermédiaires, la définition des procédures de contrôles comptables ainsi que l'élaboration d'un programme de formation.

## 2.6.2 RISQUES PROPRES AU GROUPE

### Risques immobiliers

#### **Risques liés à la location d'immeubles**

Le Groupe est majoritairement locataire des immeubles dans lesquels il exploite ses établissements et est donc soumis à l'indexation de ses loyers. En effet, tout comme l'Allemagne où le loyer augmente selon l'indice national du pays, les loyers en France sont indexés soit sur l'indice de révision des loyers (IRL), soit sur l'inflation (IPC), soit sur l'indice du coût de la construction (ICC), soit sur un panachage des indices ICC, IPC et IPT (taux directeur d'augmentation des maisons de retraite médicalisées). Une croissance forte de ces indices dans les années à venir pourrait avoir des conséquences négatives sur les résultats du Groupe.

#### **Risques liés à la construction**

Le Groupe est également propriétaire d'un certain nombre d'établissements et est donc soumis aux risques de construction et notamment les malfaçons, les retards dans la livraison des chantiers, les non-conformités réglementaires sur les accessibilités handicapé par exemple. Ces aléas sont susceptibles de retarder le démarrage de l'exploitation, et pourraient ainsi affecter l'activité et les résultats du Groupe.

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

#### **Risques liés aux systèmes d'information**

Le Groupe s'appuie sur un certain nombre de solutions informatiques constituant son système d'information pour la gestion des dossiers et des données relatifs à ses résidents et patients ainsi que pour la gestion de ses ressources humaines, la gestion des flux financiers, la comptabilité, etc. Ces systèmes étant utilisés dans la gestion quotidienne de ses activités, un dysfonctionnement significatif pourrait paralyser temporairement l'activité et impacter la qualité de service, ainsi qu'avoir des conséquences négatives sur les résultats du Groupe. Un tel dysfonctionnement pourrait avoir pour origine aussi bien des causes internes (systèmes obsolètes, infrastructure non maintenues, projets informatiques non maîtrisés, malveillance, etc.) qu'externes (virus, cybercriminalité, etc.).

Afin de se prémunir contre ces risques, le Groupe s'appuie sur des compétences dédiées au sein des Directions des systèmes d'information de chaque pays, 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 Groupe.

En particulier, en matière de sécurité, la gouvernance a été renforcée par la création d'un poste de Responsable de la sécurité informatique Groupe, qui coordonne les actions des Responsables de la sécurité informatique de chaque pays. Un référentiel commun est également en cours de déploiement afin d'assurer un niveau minimum de sécurité dans chaque pays d'implantation du Groupe. Enfin, des analyses de risques sont réalisées périodiquement, notamment par le biais de diagnostics qui font l'objet de plans d'actions.

Par ailleurs, des actions de prévention sont menées auprès du personnel afin de les sensibiliser aux risques liés aux technologies numériques.

#### **Risques liés à la protection des données**

L'activité de Korian rend nécessaire la collecte et le traitement de données à caractère sensible, s'agissant notamment des données de santé de nos résidents et patients. Le Groupe collecte également un certain nombre de données personnelles qui sont nécessaires au bon fonctionnement de son activité (données salariés, données nécessaires à la facturation, etc.).

La perte ou le vol de ces données pourrait d'une part entraîner une difficulté opérationnelle à la prise en charge de nos résidents et patients, engendrant un risque de baisse de la qualité de soin, et d'autre part le Groupe s'exposerait à des poursuites judiciaires des personnes concernées ou des autorités compétentes, impactant sa réputation et éventuellement sa situation financière.

Afin de se prémunir contre ces risques et dans la perspective de l'entrée en vigueur du Règlement européen sur la protection des données (RGPD), Korian a lancé dès le début de l'année 2017 un vaste programme de mise en conformité visant à la fois à répondre aux exigences en termes de documentation du RGPD (*Privacy Impact Assessment*, Registre des données personnelles, etc.) mais également pour sensibiliser et former tous les collaborateurs intervenant dans le circuit de la donnée personnelle. Ces initiatives sont complétées par les plans d'actions menés au titre de la cybersécurité.

#### **Risques en matière de développement**

Dans le cadre de sa politique de croissance externe, le Groupe est et sera conduit, à court, moyen ou long terme, à chercher des opportunités lui permettant, notamment au travers d'acquisitions, de prises de participation ou de partenariats, de participer aux mouvements de concentration du secteur de la prise en charge des seniors. Le Groupe ne peut cependant pas garantir que de telles opportunités se présenteront, notamment dans des conditions économiques et financières acceptables, ou qu'il parviendra à intégrer avec succès les entreprises qu'il acquerra ou à rentabiliser ces éventuelles acquisitions, en dégagant les synergies escomptées, en maintenant un système de procédures internes uniformes et en préservant de bonnes relations avec le personnel.

### Risque de dépendance à l'égard des dirigeants-clés

Le succès du Groupe dépend en partie de sa capacité à motiver et retenir des équipes dirigeantes de qualité et expérimentées. Si le Groupe venait à perdre des dirigeants-clés ou si ceux-ci réduisaient leur implication, il pourrait rencontrer des difficultés pour les remplacer ou sa croissance pourrait s'en trouver ralentie temporairement.

Des plans de succession des principaux dirigeants du Groupe sont tenus à jour par la Direction des ressources humaines du Groupe grâce à un travail de veille avec des cabinets de chasse internationaux pour les fonctions clés de l'entreprise, de sorte qu'en cas de départ inopiné ou non souhaité de l'un de ses dirigeants, le Groupe peut s'appuyer sur un vivier de talents pré-identifiés dans un délai raisonnable de préavis. Par ailleurs, le Groupe est organisé de telle sorte que les missions des dirigeants puissent être confiées à d'autres collaborateurs pendant les périodes de transition, assurant ainsi la continuité des activités stratégiques.

### Risques juridiques et fiscaux

Hormis les litiges relatifs à la gestion courante de ses affaires, le Groupe n'a actuellement connaissance d'aucun fait exceptionnel, ni de litige, de nature à affecter substantiellement son patrimoine, sa situation financière, son activité ou ses résultats.

### Risques financiers

#### Risques liés à l'endettement

Le montant total de l'endettement financier net du Groupe s'élève à 2 340 M€ au 31 décembre 2017.

Dans le cadre du financement de son développement et de son activité, le Groupe a mis en place des sources de financement diversifiées :

- un crédit syndiqué de 1 300 M€, en deux tranches, 650 M€ à terme et 650 M€ renouvelable. Au cours de l'année 2017, 150 M€ ont été remboursés par le Groupe sur la tranche à terme, portant à 500 M€ le montant tiré sur la tranche à la clôture. La tranche renouvelable n'est pas utilisée au 31 décembre 2017. Le crédit syndiqué arrive à échéance en juillet 2021 ;
- des obligations placées auprès d'investisseurs privés pour un montant total de 1 021 M€ ;
- des dettes immobilières pour 1 131 M€, incluant des dettes de location-financement avec des contreparties financières pour 485 M€ ;
- d'autres dettes pour 77 M€ ;
- un programme de titres négociables à court terme (anciennement Billets de Trésorerie) pour 300 M€ dont 115 M€ était utilisé au 31 décembre 2017.

Par ailleurs, le Groupe dispose au 31 décembre 2017 d'une trésorerie nette de 511 M€.

La maturité moyenne de la dette du Groupe est de quatre ans.

Une présentation détaillée de l'endettement du Groupe figure aux paragraphes 2.3.1.2, 2.3.2.5, 3.1 (Note 3.9) et 4.1 du présent document de référence.

Les risques liés à l'endettement sont principalement :

#### Risque de liquidité

Le Groupe procède à une revue périodique de son risque de liquidité pour s'assurer qu'il disposera toujours de la capacité d'honorer ses passifs financiers arrivant à échéance.

Korian gère sa trésorerie de manière consolidée visant à compenser les besoins et les excédents de trésorerie des filiales au sein du Groupe. Il assure centralement la levée de financements sur les marchés financiers et peut autoriser ponctuellement ses filiales à se financer à l'extérieur du Groupe, notamment pour du financement immobilier.

En 2017, Korian a continué la diversification de ses sources de financement par l'émission de dette hybride (300 M€) comptabilisée en capitaux propres. Cette émission a renforcé la flexibilité financière du Groupe.

La tranche renouvelable de 650 M€ du crédit syndiqué permet d'assurer la liquidité du Groupe à tout moment à des conditions optimales.

Par ailleurs, le contrat de crédit syndiqué et les emprunts obligataires du Groupe comprennent des clauses communes pour ce type de financement, à savoir des engagements financiers, des engagements restrictifs généraux, et des cas d'exigibilité anticipée. Au 31 décembre 2017, l'ensemble des covenants financiers relatifs à ces contrats était respecté.

#### Risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2017, l'endettement du Groupe est majoritairement à taux variable.

Korian a une politique de suivi et de gestion du risque de variation des taux d'intérêt. Pour assurer sa protection, le Groupe met en place des instruments financiers de couverture qui visent à convertir la dette à taux variable en dette à taux fixe. Il utilise des instruments dérivés standards (*swaps* de taux d'intérêts, *swaptions*, *caps*, *floors*).

La maturité moyenne de couverture est de quatre ans adossée au profil de dettes et couvre 86 % de la dette à taux variable pour l'année en cours, reflétant ainsi la politique de gestion prudente du Groupe.

#### Sensibilité des charges financières au risque de taux d'intérêt

La mesure de l'impact de l'évolution des taux d'intérêt sur le résultat financier du Groupe fait l'objet d'une analyse de sensibilité régulière. Au 31 décembre 2017, l'effet d'une hausse de la courbe des taux de 0,50 % (50 points de base) générerait 0,9 M€ de frais financiers additionnels.

**Risque de change et actions**

Le Groupe détenait, au 31 décembre 2017, 38 854 des actions de Korian au titre de l'autocontrôle, soit 0,05 %.

À la date du présent rapport de gestion, hors cette position, le Groupe n'est exposé ni au risque de change, ni au risque sur actions.

**Risque lié à la communication financière**

Le contrôle de la conformité de l'information financière et comptable ainsi que des flux d'information s'effectue à différents niveaux :

- les structures fonctionnelles mettent en œuvre des processus de contrôle interne adaptés et vérifient l'adéquation et le respect des procédures ;
- les Commissaires aux comptes vérifient les comptes et leur processus d'élaboration, de façon indépendante et selon des normes professionnelles rigoureuses ;
- le Comité d'audit revoit l'information financière et comptable et les questions relatives à l'élaboration et au contrôle de ces informations. Il prépare les travaux du Conseil d'administration notamment dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels et des comptes semestriels ; et
- le Conseil d'administration arrête les comptes et s'assure avec le Comité d'audit de l'intégrité de l'information financière transmise au marché par l'intermédiaire d'un diffuseur professionnel figurant sur une liste publiée par l'AMF.

Le paragraphe 2.8 du présent document de référence relatif au contrôle interne détaille les modalités de ce contrôle. Par ailleurs, et conformément aux recommandations de l'AMF, l'ensemble de l'information financière et comptable, y compris les présentations aux investisseurs, sont accessibles sur le site internet de Korian ([www.korian.com](http://www.korian.com)).

**Risque lié aux sous-traitants et aux fournisseurs**

Le Groupe fait appel à de nombreux sous-traitants et fournisseurs dans le cadre de son activité. Bien que le Groupe n'estime pas être dépendant à l'égard d'un ou plusieurs de ses sous-traitants ou fournisseurs, la cessation d'activité ou de paiements d'un ou plusieurs de ses sous-traitants ou fournisseurs ou la baisse de qualité de leurs prestations ou produits pourrait affecter le Groupe en entraînant notamment une baisse de la qualité des prestations de services quotidiennes, ainsi qu'un accroissement des coûts associés, notamment du fait du remplacement de sous-traitants défaillants par des prestataires plus onéreux. Une telle situation pourrait également avoir un effet défavorable sur la réputation et l'image du Groupe et avoir un impact négatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats.

Le Groupe travaille essentiellement avec des fournisseurs référencés par les Directions des achats des pays d'implantation. Ce référencement tient compte de leurs compétences reconnues dans la qualité de leurs prestations ou produits mais également de leur situation financière réduisant ainsi le risque de cessation d'activité ou de paiements.

**2.6.3 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES****2.6.3.1 La couverture des risques liés à l'activité**

La politique du Groupe est d'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 escomptables dans son secteur d'activité.

Dans tous les pays d'implantation, le Groupe a souscrit des polices d'assurance couvrant la responsabilité civile, les risques de dommages aux biens et de pertes d'exploitation ainsi que les conséquences pécuniaires éventuelles de la responsabilité pouvant incomber aux sociétés du Groupe du fait de leurs activités, dans la limite des franchises et des plafonds contractuels.

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

**2.6.3.2 La couverture des dirigeants**

La Société a souscrit une assurance couvrant la responsabilité civile et la défense pénale de ses dirigeants pour une faute personnelle commise dans le cadre de leur activité au sein du Groupe. Sont couverts à ce titre les mandataires sociaux, les dirigeants de fait ainsi que toute personne recherchée pour une faute professionnelle commise dans le cadre d'une activité de direction, de gestion ou de supervision exercée avec ou sans mandat ou délégation de pouvoir.

**2.6.3.3 La gestion de crise**

La Société a souscrit une police « gestion de crise » en cas d'interruption significative d'activité pouvant entraîner une perte financière imminente ou une publicité défavorable et ayant pour origine un événement perturbant majeur pour la Société tel que notamment le décès d'un homme-clé, la détention arbitraire d'un homme-clé, une enquête, une poursuite ou une procédure similaire à l'encontre du Groupe, la modification des comptes sociaux ou l'annonce de résultats ou de chiffre d'affaires en baisse, la violence sur les lieux de travail, des événements catastrophiques (incendie majeur, effondrement de bâtiment, attentat, etc.), une grève d'au moins 20 % du personnel et durant plus de 48 heures, une enquête sur des fraudes potentielles, un chantage contre la Société ou une intrusion informatique dans le but d'obtenir des informations confidentielles.

Le Groupe a mis en place et a déployé au sein de ses cinq divisions implantées dans quatre pays, une procédure de gestion de crise permettant une mobilisation et une réaction rapide et appropriée en cas de crise majeure imprévue.

## 2.7 Informations sociales, environnementales et sociétales

Par les missions que sont les siennes, Korian est un acteur clé des politiques sociales et de santé au sein des territoires dans lesquels il est implanté. Il joue le rôle de tiers de confiance pour les personnes âgées ou fragilisées et leurs proches à travers l'accompagnement personnalisé qu'il dispense. Aussi, le Groupe met-il la stratégie RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) au cœur de sa stratégie d'entreprise.

Les indicateurs développés ci-après ont été définis sur la base du périmètre du Groupe. Par ailleurs, les données ont pu être collectées sur l'ensemble des pays d'implantation du Groupe selon la même méthodologie, permettant ainsi d'obtenir, pour la plupart des indicateurs, une donnée comparable d'un pays à l'autre. Les données 2017 relatives aux coopératives n'ont pas été incluses dans le périmètre italien.

### 2.7.1 UNE DÉMARCHE RSE PLEINEMENT INTÉGRÉE À LA STRATÉGIE

Korian a finalisé un important travail de définition de sa stratégie RSE à travers l'analyse de ses enjeux matériels et la création d'une gouvernance transversale dédiée.

#### 2.7.1.1 Identifier les enjeux les plus pertinents avec les parties-prenantes

Afin de construire la stratégie RSE du Groupe en adéquation avec les attentes des parties prenantes et

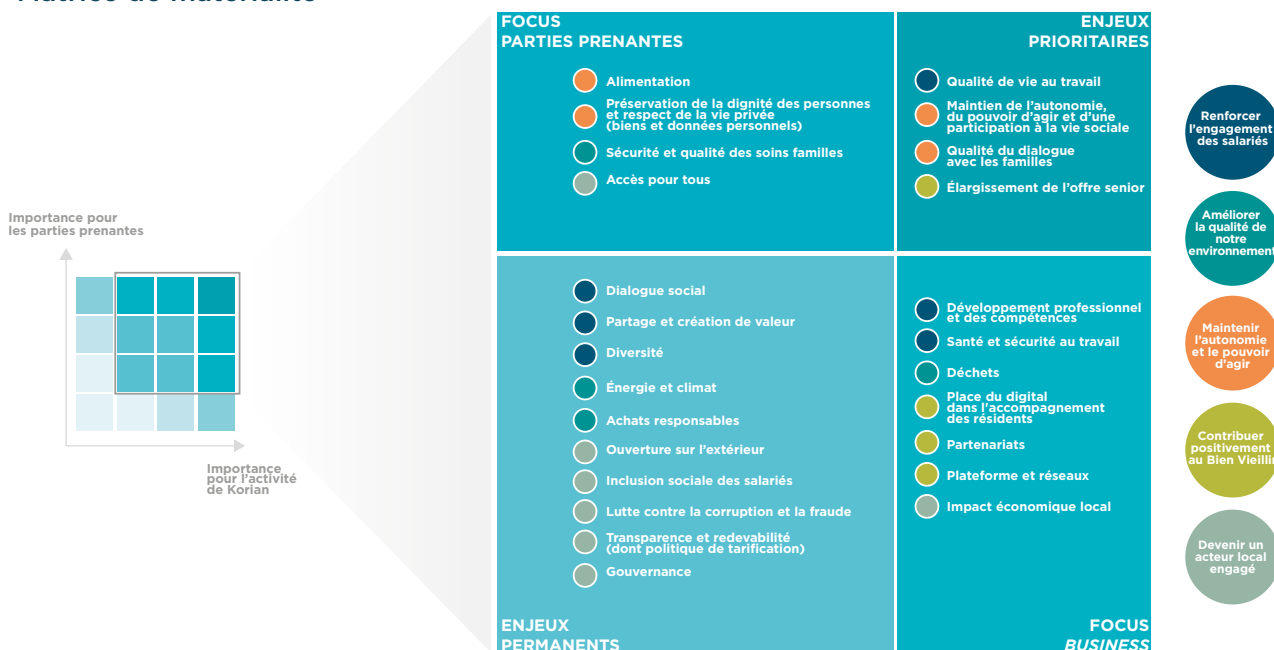
d'identifier ses enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux prioritaires, Korian a mené en 2017 sa première analyse de matérialité. Une vingtaine de parties-prenantes externes (investisseurs, associations, représentants de la société civile, experts du secteur, fédérations professionnelles, etc.) en Europe ont été interrogées afin de comprendre leurs attentes de la part de Korian sur 25 enjeux présélectionnés autour de six thématiques :

- Éthique et qualité des soins, satisfaction des patients et des résidents ;
- Engagement des collaborateurs et bien-être au travail ;
- Éthique des affaires ;
- Exemplarité environnementale ;
- Innovation et nouveaux modèles économiques ;
- Prise en compte des enjeux locaux.

Cette première priorisation a ensuite été partagée lors d'un atelier de travail collectif à une vingtaine de parties prenantes internes de tous services confondus (finance, marketing, ressources humaines, qualité, etc.) afin de déterminer les enjeux impactant le plus les activités de Korian. Cette large consultation interne et externe, associée à une cartographie des risques et une analyse prospective des enjeux du secteur, a permis à Korian de réaliser sa première matrice de matérialité.

Cette matrice a permis de hiérarchiser avec clarté les enjeux RSE auxquels le Groupe se doit de répondre à travers sa stratégie RSE, détaillés ci-dessous.

### Matrice de matérialité



### 2.7.1.2 Une stratégie RSE de responsabilités sociales éminentes

Les collaborateurs Korian partagent tous la même culture : l'esprit Korian. Incarnant l'identité du Groupe, cet état d'esprit repose sur quatre valeurs : la Bienveillance, la Responsabilité, l'Initiative et la Transparence. Ces valeurs

guident l'ensemble des équipes Korian au service d'une mission commune : devenir un acteur social clé et un partenaire de confiance pour les personnes âgées ou fragilisées et leurs proches à travers un accompagnement personnalisé sur le long terme. Elles constituent le socle sur lequel Korian a construit sa stratégie RSE en 2017.



Korian s'est ainsi fixé cinq objectifs :

- renforcer l'engagement et l'expertise de ses équipes en garantissant le bien-être, la qualité de vie au travail et l'égalité des chances des 49 000 collaborateurs en Europe ainsi que la formation et le développement de leurs compétences à travers la *Korian Academy* ;
- améliorer la qualité de l'environnement dans ses établissements en diminuant efficacement les consommations d'eau et d'énergie des 743 sites du Groupe, en réduisant et recyclant les déchets et en créant des lieux de vie agréables et chaleureux ;
- maintenir l'autonomie et le choix des aînés en adoptant une démarche de soin innovante – le « *Positive Care* » – et en restant à l'écoute des résidents, des patients et de leurs proches ;
- contribuer positivement au Bien Vieillir en soutenant la recherche et l'innovation des pratiques de soins à travers les actions de la Fondation d'entreprise Korian pour le Bien Vieillir mais aussi en donnant une place de choix à l'innovation digitale ;
- faire des établissements Korian des acteurs-clés de leur territoire en favorisant le lien intergénérationnel et en participant au développement économique et social local.

Un poste dédié de Responsable RSE Groupe a été créé en 2015, rattaché à la Direction des ressources humaines Groupe. Sa mission est de définir une stratégie RSE pour le Groupe et d'accompagner son déploiement dans tous les pays, tout en démontrant que cette démarche est source de performance pour l'entreprise à travers le suivi d'indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux mais également financiers.

Un réseau de correspondants RSE suit et pilote régulièrement la performance des indicateurs extra-financiers au niveau du Groupe, favorisant le partage et l'harmonisation des bonnes pratiques entre les pays. Afin de garantir la pleine intégration de la RSE à la stratégie de Korian, ces indicateurs sont revus tous les trimestres au sein même des instances de gouvernance européennes existantes dans chaque service – Ressources humaines, Immobilier, Qualité, Achats – puis annuellement par la Direction générale de Korian.

### 2.7.2 RENFORCER LE BIEN-ÊTRE ET L'EXPERTISE DES ÉQUIPES

Travailler chez Korian, c'est rejoindre un Groupe qui exerce un métier profondément humain, porteur de sens, utile et empreint de valeurs fortes. L'ambition de Korian est de devenir l'employeur de référence en Europe dans le secteur des services d'accompagnement et de soins dédiés aux seniors. Pour cela, Korian travaille activement à l'amélioration de la qualité de vie au travail, le développement des compétences des salariés et la promotion de la diversité.

#### 2.7.2.1 Garantir le bien-être et la qualité de vie au travail des collaborateurs

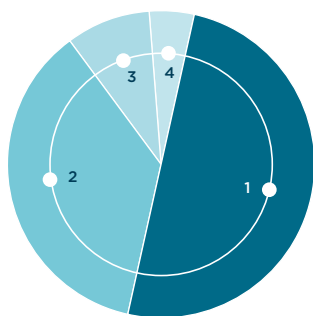
Pour Korian, garantir un environnement de travail sécurisé, agréable et bienveillant est une priorité. À l'écoute des besoins de ses collaborateurs, le Groupe améliore en continu leurs conditions de travail afin de garantir leur santé, leur sécurité mais aussi leur bien-être et leur satisfaction.



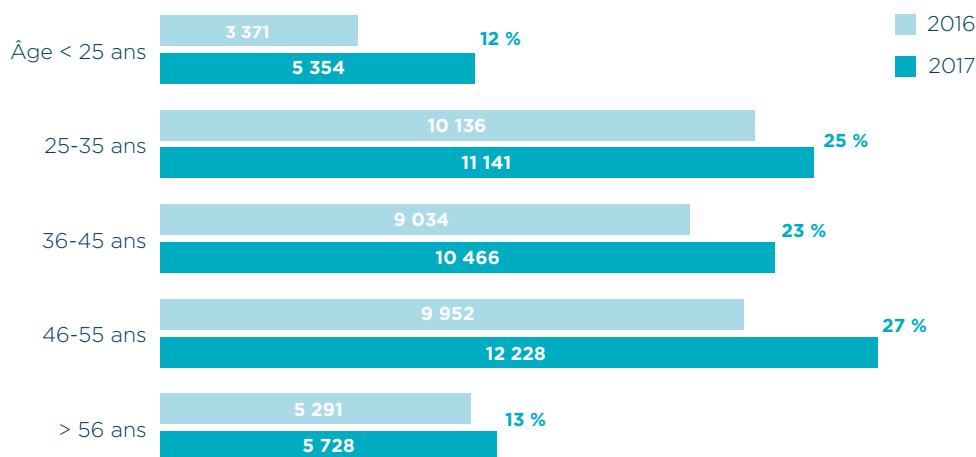
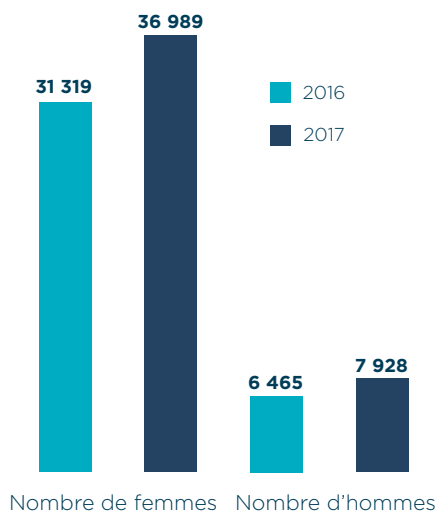
**L'emploi chez Korian**

**L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique**

Les graphiques ci-après présentent l'effectif total en équivalent temps plein (« ETP ») ainsi que la répartition des salariés <sup>(1)</sup> par âge et par sexe en France, en Allemagne, en Belgique et en Italie en 2016 et 2017 <sup>(2)</sup>.



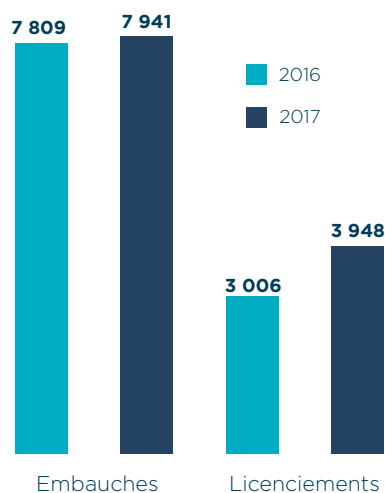
- 1. France 22 572
- 2. Allemagne 16 273
- 3. Belgique 3 999
- 4. Italie 2 073



L'effectif total du Groupe est de 44 917 ETP, soit une augmentation de 18,8 % en 2017 suite aux nouvelles acquisitions réalisées notamment en Belgique. Korian est composé en moyenne à 82 % de femmes. La répartition par âge a peu évolué en 2017 par rapport à 2016.

**Les embauches et les licenciements**

Le graphique ci-après présente les nouvelles embauches et les licenciements réalisés entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2017 pour les contrats à durée indéterminée en Europe, comparés à l'année 2016. Les données de l'Allemagne incluent les fins de période d'essai, les démissions, les départs négociés (ruptures conventionnelles, transactions).



(1) Seuls les salariés en contrats à durée déterminée, indéterminée ou de professionnalisation, présents au 31 décembre 2017, ont été comptabilisés (les contrats de stages et d'intérim ont été exclus).  
 (2) La fiabilité des données publiées en 2016 sur les effectifs en Allemagne n'est pas garantie.

Korian en France a mis en place en 2015 un programme d'intégration en immersion sur site : « Korian Start ». Cette expérience concrète sur le terrain permet à des nouveaux collaborateurs d'acquérir une vision Groupe en découvrant le projet d'entreprise et ses déclinaisons opérationnelles, de comprendre le mode d'organisation d'un établissement et d'appréhender les processus structurants. L'ambition de cette démarche est également d'impliquer dans la vie du Groupe les établissements qui le désirent, 34 en 2017, via la transmission de leur savoir-faire et savoir-être. 230 collaborateurs ont déjà bénéficié du programme Korian Start depuis son lancement. Cette initiative a reçu une Victoire d'or pour le secteur Pharma et Santé dans le cadre des Victoires des Leaders du Capital Humain 2017. Il sera dupliqué dans les autres pays du Groupe en 2018.

**La rémunération**

Le tableau ci-après présente le montant des salaires totaux bruts annuels des contrats à durée déterminée, indéterminée et de professionnalisation versés entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2017 en France, en Allemagne, en Belgique et en Italie, comparés à l'année 2016.

En euros	2016	2017
<b>RÉMUNÉRATION TOTALE</b>	<b>1 178 601</b>	<b>1 263 943</b>

En France, en 2017, la deuxième Négociation Annuelle Obligatoire (« NAO ») au niveau de l'Unité Économique et Sociale (UES) a permis de poursuivre l'alignement progressif des salaires et primes entre les salariés Korian et Medica. Cet accord signé par trois organisations syndicales sur quatre a permis de mettre en place dès décembre 2017 une prime de 13<sup>ème</sup> mois (en remplacement de la prime dite de présentisme). Ces NAO marquent l'aboutissement de l'alignement de la rémunération entre Korian et Medica en France.

En Belgique, un travail important d'harmonisation de la rémunération a été mené en 2017 suite à l'intégration de 16 nouveaux établissements. Il existe par ailleurs un fonds de pension pour les travailleurs des maisons de repos. Ce fonds de pension s'adresse à toute organisation qui emploie des salariés, qu'elle bénéficie de subventions par les pouvoirs publics fédéraux ou non. C'est la convention collective du travail qui instaure le régime de pension complémentaire sectoriel dont les salariés peuvent bénéficier. Ce programme d'épargne salariale s'adresse donc à l'ensemble des salariés belges, quelle que soit la nature de leur contrat de travail. Chaque trimestre travaillé, une somme de 7 € est versée sur un compte épargne-pension. Les accords sociaux prévoient en outre l'attribution d'une dotation annuelle par le gouvernement fédéral.

Le Groupe a également procédé à l'attribution gratuite d'actions, soumise à des conditions de performances exigeantes, et visant notamment à récompenser la performance, à fidéliser les cadres dirigeants-clés et à aligner les intérêts du *management* avec ceux des actionnaires. En 2015, le Conseil d'administration a approuvé la mise en place en France d'un plan d'attribution gratuite d'actions à certains membres du Comité exécutif Groupe

et dirigeants-clés. En 2017, un nouveau plan d'attribution gratuite d'actions a été approuvé par le Conseil d'administration pour les dirigeants mandataires sociaux et certains salariés cadres exerçant des fonctions clés au sein du Groupe, visant à rémunérer la performance du Groupe, en lien avec les objectifs du plan stratégique à cinq ans. Les caractéristiques de ces plans sont détaillées au paragraphe 2.11.2.1.1 du présent document de référence.

**L'organisation du temps de travail**

La Direction des ressources humaines de chaque pays s'assure que les établissements respectent la législation sociale locale et les dispositions conventionnelles en matière de temps de travail.

Korian favorise la stabilité des équipes et la pérennité de l'emploi sur l'ensemble de son réseau en privilégiant les contrats à temps plein et à durée indéterminée lorsque cela est possible et souhaité par le collaborateur. La proportion de contrats à temps partiel ou à durée déterminée est plus élevée dans le secteur médico-social et sanitaire que dans d'autres secteurs afin d'assurer une prise en charge continue des patients et résidents (sept jours sur sept, 24 heures sur 24, 365 jours par an) en cas d'absences de collaborateurs.

En Belgique, un plan dédié pour réduire l'absentéisme est mis en œuvre depuis 2015. Toute absence doit être justifiée auprès du supérieur hiérarchique direct lors d'un « entretien d'annonce », afin d'anticiper en amont les causes et la durée. Un entretien de suivi pendant l'absence et au retour du salarié permet également de maintenir une attention et une écoute continue. Au bout de la troisième période d'absence, un entretien d'évaluation est organisé pour en identifier les raisons et les pistes d'actions pour y remédier. L'objectif est également de sensibiliser le collaborateur aux conséquences de son absence sur la qualité du service auprès du résident et sur la charge de travail de ses collègues.

Le tableau ci-après présente le taux d'absentéisme en France, en Allemagne, et en Italie en 2017. Les méthodes de calcul ayant évolué, ces résultats ne sont pas comparables par rapport à 2016. Cette information n'est pas disponible pour la Belgique.

	Italie	Allemagne	France
2017	4,93 %	5,34 %	9,49 %

**Kommunity : Le baromètre social interne de Korian**

Korian mène tous les deux ans un baromètre interne de satisfaction des collaborateurs baptisé « Kommunity ». Cette enquête s'inscrit dans une démarche managériale d'écoute, de dialogue et de participation pour une amélioration continue du bien-être et de la qualité de vie au travail des collaborateurs. Le questionnaire se compose de 60 questions autour de cinq thématiques : la mission et fierté au travail, le sentiment d'appartenance à l'établissement et au Groupe, l'environnement de travail, la collaboration entre les équipes et le développement des compétences.

En 2017, l'enquête *Kommunity* a été réalisée avec l'institut d'étude indépendant Ipsos auprès de l'ensemble des salariés du Groupe, en France, en Allemagne, en Belgique et en Italie <sup>(1)</sup>, du 15 mai au 30 juin. Grâce à la forte implication et mobilisation des Directeurs d'établissement, l'enquête a pu être réalisée en ligne, avec un taux de participation de 63 % au niveau européen, soit une très nette progression par rapport à 2015 (augmentation de 14 % en France et de 25 % en Belgique et en Italie).

Les résultats très positifs et supérieurs aux benchmarks du secteur témoignent d'un engagement toujours plus fort des collaborateurs envers Korian - 77 % en Europe soit 9 points de plus qu'en 2015 - et viennent récompenser l'action de fonds engagée depuis deux ans pour améliorer durablement la qualité de vie et le bien-être au travail des équipes. 94 % des répondants se sont déclarés fiers de leur travail et ont le sentiment d'effectuer une mission importante au quotidien, notamment vis-à-vis des patients, des résidents et de leurs familles. Les conditions de travail et la collaboration entre les équipes progressent favorablement, tout comme le soutien et l'écoute du *management*.

Le Groupe s'engage à continuer de faire progresser les résultats de l'enquête *Kommunity* et de mettre en place des plans d'action concrets, sur le terrain, afin d'améliorer en continu la satisfaction des équipes. Une plateforme en ligne dédiée à l'enquête *Kommunity* a été développée par Ipsos et Korian. Chaque Directeur d'établissement peut ainsi télécharger son rapport complet afin de présenter les résultats de l'enquête à ses équipes, comparer ses résultats avec les établissements de sa région ou de son secteur, identifier ses points forts et ses leviers d'action pour améliorer la qualité de vie au travail de ses collaborateurs, et enfin définir les plans d'action qui correspondent le mieux aux attentes exprimées dans le questionnaire et qui seront mis en place en 2018 dans son établissement.

En 2018, l'attention portera plus particulièrement sur le renforcement de la relation entre les fonctions support et le *management* en établissement, la lisibilité des perspectives d'évolution au sein de l'entreprise ainsi qu'une meilleure compréhension de la stratégie de Korian. En 2017, plus de 2 000 plans d'action déployés dès 2016 étaient en cours. En 2018, ce sont près de 2 300 plans d'actions d'amélioration de la qualité de vie au travail qui seront mis en place partout en Europe.

### La garantie et la promotion des conditions de santé et de sécurité au travail

La santé, le bien-être et la sécurité des collaborateurs sont essentiels au bon exercice de la mission de soin et d'accompagnement que le Groupe s'est fixé. Pour cela, Korian promeut activement auprès de ses équipes les bons gestes et les bonnes postures pour limiter les risques d'accidents et les maladies professionnelles.

La prévention des troubles musculo-squelettiques (« TMS »), l'évaluation des risques professionnels, la gestion des risques psychosociaux sont autant de thématiques sur lesquelles le Groupe porte une attention toute particulière. Un nouvel accord collectif sur la Qualité de Vie au Travail, signé en France en 2017, prévoit des mesures concrètes pour réduire les risques liés à la manutention et la prise en charge des patients et résidents comme l'acquisition d'équipement adapté pour les établissements (lève-malade, lits électriques, etc.).

Des formations dédiées sont proposées par la *Korian Academy* à l'ensemble des collaborateurs afin d'améliorer le confort et la sécurité des manutentions. En Belgique, des programmes spécifiques autour de la gestion du stress (méditation, respiration, yoga, etc.), de la sécurité routière et du respect au travail ont été menés dans tous les établissements par la médecine du travail. En Belgique et Italie, des ergo-formateurs enseignent les bons gestes aux équipes afin d'éviter les TMS et de prévenir les accidents du travail. Ils donnent également des conseils aux Directeurs d'établissements sur leurs achats de matériels et d'équipements pour les résidents et les patients dépendants.

Le tableau ci-après présente le taux de fréquence <sup>(2)</sup> et de gravité <sup>(3)</sup> des accidents du travail, pour les contrats à durée indéterminée en France, en Belgique et en Italie 2017. Cette information n'est pas disponible pour l'Allemagne mais fera partie, pour les quatre pays du Groupe, d'un *reporting* régulier à partir de 2018. Les méthodes de calcul ayant évolué, ces résultats ne sont pas comparables par rapport à 2016.

	France	Belgique	Italie
Taux de fréquence	85,8 %	52 %	75,5 %
Taux de gravité	1,3 %	0,9 %	3,4 %

### Un dialogue social positif et le respect des droits des salariés

Dans tous les pays, Korian veille à la mise en place d'un dialogue social positif avec ses salariés et au respect de la législation en vigueur en matière de représentation et de consultation du personnel et de droit du travail.

### L'organisation du dialogue social, les procédures d'information et de consultation du personnel

La gestion sociale du Groupe repose sur l'écoute et le *management* de proximité des Directeurs d'établissement et des Directions des ressources humaines de chaque pays. Le Groupe est attaché à ce que, dans chacune de ses structures, soit favorisée une communication ouverte et proactive entre la Direction et les équipes. Il entend ainsi instaurer un dialogue social positif, permettant d'atteindre les objectifs fixés à l'entreprise dans son ensemble et à ses diverses composantes en particulier.

(1) Hors salariés des coopératives en Italie.

(2) Le taux de fréquence est obtenu en divisant le nombre d'accidents du travail générant un arrêt de travail multiplié par 1 000 000 par le nombre d'heures travaillées, pour les contrats à durée indéterminée (TF2).

(3) Le taux de gravité est calculé en divisant le nombre de jours d'absences multiplié par 1 000 par le nombre d'heures travaillées pour les contrats à durée indéterminée.

En 2018, des négociations avec les organisations syndicales seront relancées pour structurer le dialogue social dans le cadre des nouvelles lois travail.

En Belgique, la représentation des salariés est organisée au niveau régional à travers des Conseils d'entreprise et des Comités hygiène et sécurité, qui se réunissent tous les mois. Une délégation patronale (pour les Directeurs) et une délégation syndicale (pour les trois syndicats), élues tous les quatre ans, sont présentes à ces réunions. Des élections sociales ont été organisées en 2016 afin d'élire les représentants des salariés. Toutes les conventions collectives du travail du Conseil national du travail sont suivies, ainsi que celles spécifiques au secteur. La Belgique bénéficie par ailleurs d'une convention collective du travail spécifique pour les chèques-repas.

En Italie, la signature d'accords entre les organisations syndicales et les représentants des employeurs, au niveau national, régional et décentralisé pour chaque site est prévue, conformément à la réglementation. La politique sociale est portée par le département des ressources humaines ; elle est basée sur une écoute attentive et une communication proactive ouverte.

### Le bilan des accords collectifs

En France, de nouveaux accords collectifs ont été signés en 2017 avec les instances syndicales :

- signature en octobre d'un accord sur la Qualité de Vie au Travail (premier du secteur) autour de cinq grands thèmes : la vie collective, l'environnement de travail, la santé et la sécurité au travail, la conciliation vie personnelle et vie professionnelle ainsi que l'organisation du travail. Les mesures prévues dans l'accord contribuent à un plus grand confort de travail des équipes, avec une attention particulière pour les collaborateurs qui rencontreraient des difficultés dans la conciliation de leur vie professionnelle et personnelle. Cet accord intègre aussi l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- Korian a renouvelé, pour trois ans et à l'unanimité des quatre organisations syndicales représentatives, son engagement en faveur des travailleurs handicapés à travers un nouveau accord. Sa mise en œuvre permettra notamment de créer une communauté de référents handicap sur les territoires et de renforcer la formation et l'accès à l'emploi des jeunes en situation de handicap. À l'issue du premier accord, le taux d'emploi de personnes en situation de handicap a atteint 5,06 %. Grâce à un nouveau plan d'embauche ambitieux, Korian entend poursuivre ses engagements afin d'atteindre le taux de 6 % ;
- évolution de la prime de fin d'année vers une prime de treizième mois pour les employés et agents de maîtrise (calculée *pro rata temporis* sur le salaire total), suite aux Négociations Annuelles Obligatoires de juin 2017 ;
- signature en mars d'un accord-cadre relatif à la mobilité pour les déménagements d'établissement ;
- choix du Groupe en juin de mettre en place par voie d'accord la Base de Donnée Unique à destination des représentants du personnel.

En Allemagne, bien qu'aucun accord collectif ne soit applicable au niveau national, des accords ont néanmoins été conclus au niveau de certains établissements. En 2017, un recensement complet des instances de dialogue social a été réalisé suite à la fusion de Casa Reha et Curanum, piloté par la Direction des ressources humaines Allemagne.

Aucun nouvel accord collectif relatif aux conditions de sécurité et à la santé des salariés au travail n'a été conclu en Europe en 2017. L'accord sur la Qualité de Vie au Travail signé en France comprend des dispositions de prévention des risques psycho-sociaux avec notamment la mise en place d'une ligne d'écoute, accessible 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, anonyme et une confidentielle, permettant aux salariés d'échanger, d'être soutenus et de prendre du recul sur une situation difficile qu'ils vivent ou dont ils sont témoins.

Le Groupe, sollicité par ses principaux syndicats, réfléchit par ailleurs à la constitution d'un Comité d'Entreprise Européen.

### La promotion et le respect des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (« OIT »)

Korian veille au respect de la liberté d'association et du droit de la négociation collective, c'est-à-dire à ce que toutes les dispositions légales et conventionnelles en matière de négociation collective soient correctement appliquées, qu'il s'agisse de la négociation d'accords de Groupe ou bien d'entreprise.

Le Groupe, dans les quatre pays d'implantation, respecte les principes énoncés par les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), notamment en ce qui concerne l'élimination du travail forcé et l'abolition du travail des enfants.

#### 2.7.2.2 Développer le capital de compétences et l'expertise métier

Korian souhaite que le travail de ses équipes soit une source de fierté et de développement professionnel et fait de la formation une priorité constante, inscrite parmi les cinq lignes d'action du plan stratégique à cinq ans. Son objectif : former 100 % des salariés et devenir la référence dans le secteur de la prise en charge des seniors en renforçant les compétences et la reconnaissance de l'expertise métiers de ses collaborateurs, en les accompagnant dans l'évolution de leurs pratiques et de leur carrière et en leur offrant des formations utiles à leur bien-être et leur sécurité.

#### La « Korian Academy »

Les actions destinées à maintenir à son meilleur niveau le professionnalisme de ses collaborateurs permettent de veiller à l'excellence des soins mais aussi des services dispensés aux résidents et aux patients. La formation est également un levier essentiel pour fédérer les équipes autour d'objectifs communs et offrir aux résidents et aux patients des capacités d'accueil et de soins toujours plus innovantes et adaptées à leurs besoins.

C'est pour cela que le Groupe déploie en France, en Allemagne, et progressivement en Belgique et en Italie, les dispositifs et programmes de formation de la *Korian Academy*. La politique de formation de Korian a pour objectif de faciliter l'évolution des salariés par la promotion de parcours de carrière en interne, de consolider la culture d'entreprise du Groupe et la notion d'appartenance et de valoriser le savoir-faire des collaborateurs pour développer le partage de bonnes pratiques.

Composées de formateurs experts – infirmières, kinésithérapeutes, ergothérapeutes, géronto-psychologues, juristes – identifiés et choisis pour leur expertise et leurs compétences pédagogiques, les équipes de la *Korian Academy* mettent tout leur savoir-faire dans :

- la conception de parcours de formation innovants en réponse aux axes stratégiques du Groupe, en lien avec les fonctions supports et opérationnelles ;
- l'anticipation des besoins en compétences afin de concevoir des parcours de carrière ;
- le développement d'une ingénierie pédagogique sur mesure afin de répondre aux besoins spécifiques des établissements ;
- la création d'outils et méthodes pédagogiques ludiques et interactives ;
- la recherche de partenaires reconnus, tels les ministères de l'Éducation nationale et du Travail, l'AFPA (Association pour la formation professionnelle des adultes), l'ESSCA (l'École Supérieure des sciences commerciales d'Angers) ou l'INSEEC, afin de promouvoir l'excellence en formation.

En France, la *Korian Academy* dispose de son propre portail web, accessible à tous les salariés, et regroupant l'ensemble des offres de formation, les actualités mais aussi des vidéos, des quiz et des jeux pédagogiques, etc. Des guides pratiques, téléchargeables en ligne, présentent des recommandations, consignes et conseils contribuant à préserver le bien-être et la sécurité au travail pour tous (l'aide au coucher, le change au lit, la toilette, etc.).

Des modules de *e-learning* sont progressivement développés et proposés aux équipes, ponctuellement ou dans le cadre de parcours de formation structuré (comme par exemple le Passeport Gériatrique). En 2018, un portail en ligne dédié et adapté à chaque pays permettra aux utilisateurs de se connecter à partir d'un PC, d'une tablette et même de leur *smartphone* afin de bénéficier de modules de formation conformes aux nouveaux usages (format très courts, en vidéo, quiz ou challenges, etc.). Ces ressources seront disponibles à tout moment et en libre-service.

Des centres de formation internes existent également en Allemagne, en Belgique et en Italie, rattachés aux départements des ressources humaines, et qui ont pour mission d'analyser les besoins en termes de formation, de définir les axes prioritaires et les plans de formation qui seront proposés mais aussi d'assurer leur mise en œuvre.

### L'expertise cœur de métier

Pour Korian, placer l'expertise au cœur de ses métiers, c'est promouvoir l'excellence de service et de soins pour tous ses résidents et leurs familles. En France, la *Korian*

*Academy* innove en créant une nouvelle spécialité : le « Passeport Gériatrique ». Avec cette certification, Korian crée une spécialité unique en son genre pour tous les soignants, destinée à apporter une vraie reconnaissance de métier pour toute la filière gériatrique du Groupe et la conduire vers l'excellence. Korian a obtenu l'inscription de son parcours « Passeport Gériatrique » à l'inventaire des certifications le 16 février 2018.

Structurés autour de quatre pôles de compétences – soins et bien-être de la personne âgée, projet thérapeutique et continuité des soins, stimulation de la personne âgée, soins et accompagnement de fin de vie – les modules de formations s'adressent aux Aides-soignantes, Aides médico-psychologiques, Accompagnants éducatifs et sociaux et Infirmières Diplômées d'État. En 2017, cinq modules du « Passeport Gériatrique » ont été conçus en *e-learning*, afin de permettre aux équipes d'accéder aux formations à distance et donc de toucher le plus grand nombre. Quatre autres modules seront disponibles début 2018. Plus de 5 000 collaborateurs étaient engagés dans ce programme en France à fin 2017.

En Belgique, le personnel infirmier a la possibilité de suivre des formations externes afin de devenir « référent » sur un sujet spécifique au sein de leur établissement, comme les soins palliatifs ou la démence. Une attestation valable pour l'ensemble du secteur est remise au salarié pour justifier de son expertise métier.

### L'accompagnement des managers

Le *manager* est un acteur clé pour garantir au résident, patient ainsi et à sa famille une grande qualité de service ainsi qu'un accueil et un accompagnement personnalisés. Pour cette raison, Korian développe des parcours de formation dédiés aux *managers* pour renforcer leurs compétences sur les essentiels du *management*, tout en développant une posture managériale commune centrée sur la cohésion d'équipe et les valeurs du Groupe.

En France, le programme « *Booster management* » définit et fait vivre le style managériale Korian à travers notamment un parcours dédié de modules de formation pour les *managers* de proximité : « Trajectoire Management ». Il permet d'acquérir les fondamentaux en matière de gestion des ressources humaines, d'organisation du travail, de conduite du changement, de commercialisation et de qualité de vie au travail. En Italie, ce programme a été déployé en 2017 auprès de l'ensemble du *management* de proximité en établissements, y compris au sein des coopératives.

La *Korian Academy* propose également à tous les Directeurs d'établissement en France et en Allemagne une université d'entreprise ou « Campus Korian », en partenariat avec des écoles de renom (ESSCA, INSEEC en France, université d'Ingolstadt en Allemagne). Le Campus Korian est un parcours spécialement dédié aux Directeurs qui s'attache à faire vivre le style managériale Korian ; harmoniser les pratiques, les réflexes et les outils pour répondre aux enjeux de la Direction d'établissement tout en permettant l'acquisition de compétences managériales empreintes de ses quatre valeurs.

Des modules de formation sont développés sur les principaux enjeux de la Direction d'un établissement, en vue de fédérer ses Directeurs d'établissement autour de pratiques managériales communes comme la *management* des équipes, l'approche commerciale, la performance ou encore la qualité de travail des collaborateurs, etc.

La *Korian Academy* dispense également un parcours de professionnalisation des Responsables hôteliers afin de développer une culture de l'exigence et de l'excellence du service client, décloisonner le soin et l'hébergement et contrôler la qualité de la restauration et des prestations hôtelières. Ce parcours permet notamment aux collaborateurs d'effectuer une validation des acquis de l'expérience (VAE) pour obtenir un diplôme, d'intégrer le programme « Trajectoire Management » pour bénéficier de l'ensemble des formations proposées mais également de suivre une formation dédiée (menée notamment en école hôtelière) afin d'apprendre et de renforcer leurs acquis sur les fondamentaux (comment dresser une table, comment améliorer le service en salle, comment offrir un lieu de vie agréable et chaleureux aux résidents et aux patients, etc.).

En Allemagne, le centre de formation propose des formations interdisciplinaires obligatoires de quatre jours aux Directeurs des soins et aux *managers* de proximités des établissements. Les thèmes et priorités de ces formations évoluent annuellement et permettent aux Directeurs et *managers* de développer leurs compétences en gestion des ressources humaines, en organisation du travail, en conduite du changement, et en qualité de vie au travail. Les *managers* ont également accès à des formations spécialisées sur la réglementation, la qualité, le droit du travail, la *management* de projet, la gestion de conflit, et la *management* d'équipes dans le respect des valeurs du Groupe. L'Allemagne a également développé un programme de formation de Directeur d'établissement de 24 mois pour les jeunes stagiaires. Ce programme allie des formations spécifiques, des stages dans les différents départements du Groupe et un suivi adapté par le département des ressources humaines.

### Les formations diplômantes et qualifiantes

La *Korian Academy* veille à ce que chaque salarié puisse intégrer des parcours de développement professionnel qualifiants qui reconnaissent leur engagement, valorisent leurs compétences et offrent des perspectives enthousiasmantes.

En France, Korian favorise l'accès aux diplômes pour chaque métier, notamment à travers la validation des acquis de l'expérience (VAE) qui permet aux salariés justifiant de trois ans d'expérience professionnelle d'obtenir un diplôme en lien avec leur métier, et ce sans avoir à reprendre un cursus scolaire. La *Korian Academy* soutien

et accompagne les salariés concernés en développant un parcours complet et sur mesure d'entretiens individuels et d'ateliers collectifs dans leur région, en leur proposant des modules de formation à la carte pour renforcer les compétences en lien avec le diplôme préparé et en leur apportant une écoute et un appui méthodologique pour les aider à se préparer au mieux à leur évaluation. 97 certifications d'aides-soignants(es), infirmiers(ères) et gouvernant(es) ont été délivrées par les ministères des Solidarités et de la Santé, et du Travail en 2017. 119 collaborateurs ont débuté un parcours de VAE en 2017 en France.

Korian souhaite valoriser le métier d'infirmière et préparer l'avenir en créant un réseau d'Infirmiers Diplômés d'État Coordinateurs (« IDEC ») de culture Korian. En France, la *Korian Academy* propose donc un parcours modulaire spécifique, dédié aux infirmières qui permet d'obtenir le certificat de perfectionnement en maisons de retraite médicalisées (en partenariat avec l'INSEEC) et de valider un tiers du Master 2 « Directeur d'Établissement de Santé ». L'objectif de cette formation diplômante est de consolider les compétences des Infirmiers Diplômés d'État vers des fonctions de *managers* de proximité, en leur permettant de s'approprier le fonctionnement d'une maison de retraite médicalisée (en lien avec les autorités de tutelles) et d'optimiser le travail des équipes en cohérence avec les projets personnalisés.

### La formation aux valeurs Korian

Les valeurs Korian sont des fondamentaux. Elles définissent l'identité et la spécificité de l'entreprise et donnent sens à son action. Ce socle de valeurs est décliné en principes d'action concrets et applicables au quotidien mais aussi en comportements et attitudes attendus de la part des *managers*. L'objectif est de faire de ces quatre valeurs, et de leur mise en œuvre au sein des établissements, les éléments constitutifs d'un style managérial Korian unique.

À cette occasion, la *Korian Academy* et la Direction des ressources humaines Groupe ont développé des modules de formation à destination de tous les salariés en Europe, accompagnés de vidéos d'environ 30 minutes déclinées pour chaque valeur. Ces formations permettent aux équipes de se mettre concrètement en situation et d'identifier le comportement attendu afin d'appliquer les valeurs Korian au quotidien au sein de leur établissement.

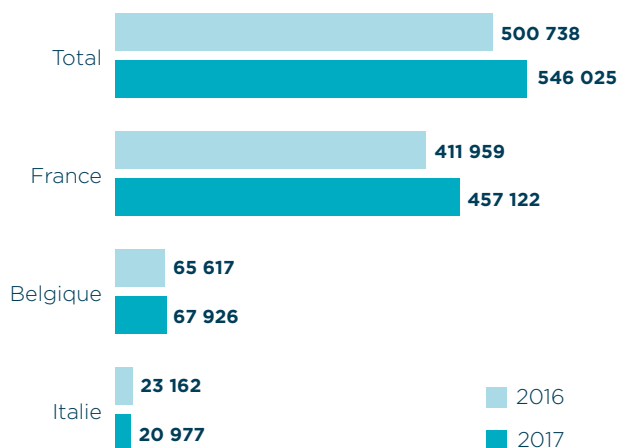
### Le nombre total d'heures de formation

Les graphiques ci-après présentent le nombre d'heures de formation et de salariés inscrits en formation en 2016 et 2017 pour la France, la Belgique <sup>(1)</sup> et l'Italie pour les salariés en contrats à durée déterminée, indéterminée et de professionnalisation, incluant les journées d'étude, les CIF et les formations *e-learning* lorsque cela existe.

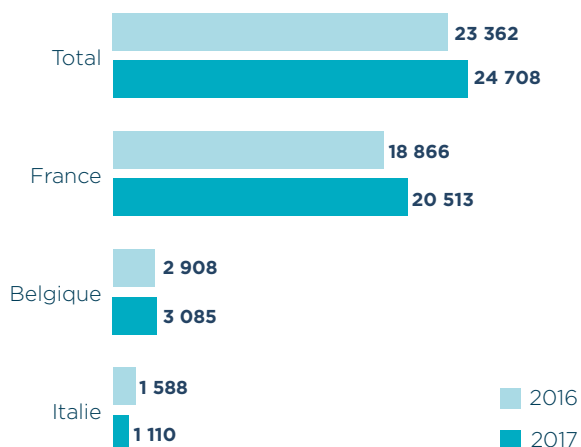
(1) Ne sont comptabilisées que les heures de formation effectuées sur les heures de travail.

En Allemagne, seules les formations proposées par la *Korian Academy* sont comptabilisées, pour un total de 25 818 heures en 2017. Les formations réglementaires proposées par les organismes extérieurs, constituant la majorité des formations effectuées en établissement, seront comptabilisées à partir de 2018. Il n'est pas encore possible de connaître le nombre total de salariés inscrits en formation en Allemagne.

### Nombre d'heures de formation



### Nombre de salariés formés



### 2.7.2.3 S'engager en faveur de la diversité et de l'égalité de traitement

Le Groupe est convaincu que la diversité est un gage de progrès, d'innovation et d'efficacité et place le respect et la considération de l'autre au cœur de ses pratiques managériales et de sa politique d'emploi.

#### **Mission Handicap : pour une véritable insertion professionnelle des travailleurs handicapés**

Pour Korian, développer une Mission Handicap ne se réduit pas à la seule dimension du recrutement de travailleurs handicapés en France mais s'inscrit également dans le cadre global de l'insertion professionnelle, et notamment du maintien dans l'emploi.

#### **Le renouvellement de l'accord en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap**

En France, après un premier accord sur l'emploi et le handicap signé en 2014, Korian a renouvelé en 2017 son engagement en faveur des travailleurs handicapés pour une durée de trois ans. Ce nouvel accord, s'inscrivant au cœur de la démarche RSE de Korian, a été signé à l'unanimité des quatre organisations syndicales représentatives. À l'issue du premier accord où le taux d'emploi de personnes en situation de handicap a atteint les 5,06 % <sup>(1)</sup>, Korian entend poursuivre ses engagements afin d'atteindre le taux de 6 % grâce à un nouveau plan d'embauche ambitieux. Concrètement, 225 travailleurs handicapés seront embauchés dans les trois ans à venir.

Parmi les innovations souhaitées dans le cadre de ce renouvellement, Korian prévoit la création d'une communauté de référents handicap au sein de ses établissements. Cette communauté viendra renforcer le maillage territorial de la Mission Handicap et aura pour rôle d'accompagner l'intégration des nouveaux collaborateurs ou stagiaires en situation de handicap. Elle sera dotée d'une plateforme afin d'échanger et de partager les bonnes pratiques. Une formation sera également déployée afin d'accompagner les collaborateurs qui porteront le sujet.

De plus, ce nouvel accord comprend un axe fort en faveur de la formation et l'accès à l'emploi des jeunes en situation de handicap. En effet, de nombreuses actions en faveur de l'insertion de stagiaires et d'alternants reconnus travailleurs handicapés seront développées. Ainsi, Korian s'appuie notamment sur des partenariats avec des centres de reclassement professionnel dont ceux de Montpellier et Mulhouse, qui forment notamment de futurs infirmiers et aides-soignants reconnus travailleurs handicapés. Plus de 40 stagiaires ou apprentis ont déjà été accueillis au sein de Korian grâce à ces partenariats qui seront renforcés et étendus dans le cadre de ce nouvel accord.

(1) Le taux d'emploi est calculé sur la base de l'obligation d'emploi de travailleurs en situation de handicap, en unités bénéficiaires.

Enfin, Korian a lancé en 2017 une première promotion d'apprentis Agent de Service Hospitalier en Région Centre, en partenariat avec le Centre de formation d'apprentis (CFA) de l'Institut national de l'hygiène et du nettoyage industriel et les CAP Emploi. 19 apprentis dont plusieurs travailleurs handicapés sont ainsi formés à ce métier. Une expérimentation qui au regard de son succès devrait être étendue à d'autres régions dès 2018.

La Mission Handicap poursuit sa mission et accompagne individuellement les collaborateurs en situation de handicap au sein de son réseau dans le maintien à l'emploi : bilan de situation professionnelle, demandes d'aménagements de poste, mise à disposition de matériels et d'outils de travail adaptés à leurs contraintes. L'ensemble des documents composant le livret d'accueil salarié remis à l'embauche a été audio-retranscrit et est disponible sur support digital pour faciliter l'intégration des collaborateurs déficients visuels.

En Italie, il existe des accords régionaux concernant l'emploi des travailleurs handicapés. Il n'existe aucun accord en Allemagne et en Belgique pour le moment, mais les pays respectent les lois en vigueur au niveau national sur ce sujet.

Au total, il y avait 1 522 ETP en situation de handicap en Europe en 2017, soit une augmentation de 30 % par rapport à 2016.

### La sensibilisation des équipes

En France, la Mission Handicap de Korian organise régulièrement des actions de communication dédiées afin d'informer et de sensibiliser les équipes à ce sujet. Un flyer dédié est transmis avec le livret d'accueil à chaque nouveau collaborateur lors de son arrivée. Un courrier est également adressé annuellement au domicile de chaque salarié du Groupe, accompagné d'un dépliant décrivant les engagements et les actions de la Mission Handicap et incluant des témoignages de collaborateurs. Une lettre réponse est aussi disponible pour les personnes souhaitant parler de leur situation afin qu'elle soit prise en compte par les ressources humaines.

Le Groupe participe de manière active à la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (« **SEEPH** »), à travers de nombreux salons, forums et « *jobdating* » en France et en Belgique. De nombreuses autres actions spécifiques ont été proposées aux équipes en 2017 : des conférences avec l'athlète handisport et chef d'entreprise Rhyad Sallem sur la thématique de la performance et du dépassement de soi, des massages amma-assis proposés par des praticiens bien-être malvoyants, des ateliers de sensibilisation au handicap pour les dix établissements les plus éloignés de leur obligation d'emploi, etc.

### Un engagement exemplaire en matière d'égalité hommes/femmes

En France, l'accord sur la Qualité de Vie au travail conclu en octobre 2017 comprend des dispositions relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et, dans ce cadre de cet accord, Korian s'est engagé à promouvoir auprès de l'ensemble des Directeurs d'établissement, les principes de non-discrimination entre les hommes et les femmes, et notamment à faire en sorte que :

- les offres d'emploi s'adressent aux hommes comme aux femmes, sans distinction de sexe ;
- chacune des candidatures soit traitée de manière égale (distribution d'un guide de recrutement à l'ensemble des Directeurs d'établissement) ;
- chaque salarié puisse avoir un égal accès à la promotion et à la mobilité professionnelle en fonction des compétences requises pour chaque poste ;
- les niveaux de salaires à l'embauche et pendant le parcours professionnel soient équivalents entre les hommes et les femmes pour un même niveau de responsabilité, de formation, d'expérience et de compétence professionnelles et à durée de travail égale ;
- le niveau de rémunération des salariés à temps partiel, ramené sur une base temps plein, soit équivalent à celui des salariés à temps complet.

L'accord comprend également des mesures touchant à la parentalité notamment avec la mise en place d'un livret maternité synthétisant les droits des femmes enceintes.

En Belgique, la convention collective de travail n° 25 du 15 octobre 1975 sur l'égalité des rémunérations entre les hommes et les femmes s'applique. Cette convention élimine toute discrimination fondée sur le sexe pour un même travail ou pour un travail de valeur égale.

### La politique de lutte contre les discriminations

Korian interdit toute discrimination fondée sur l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état de santé, l'origine ethnique, la nationalité, les opinions politiques et les croyances religieuses de ses interlocuteurs. L'évolution professionnelle et la gestion des collaborateurs reposent sur le principe de l'égalité des chances. La reconnaissance des résultats obtenus, du potentiel professionnel et des compétences des personnes sont les critères essentiels de progression de la carrière et de la rémunération. La diversité est une richesse et la communication du Groupe en matière de recrutement s'attache à toucher tous les professionnels du secteur.

En 2017, dans le cadre du baromètre interne Kommunity, les collaborateurs Korian ont été interrogés sur leur perception de l'égalité de traitement quel que soit le sexe, l'âge, la religion, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle ou le potentiel handicap. Les résultats dépassent largement les 80 % dans les quatre pays du Groupe et sur l'ensemble des items.



En France, le Groupe a mis en place une politique de gestion des carrières transparente et objective destinée à faciliter et récompenser l'expression des talents, sans discrimination. Cette politique passe notamment par la mise en place du *management* de la performance qui consiste en une évaluation annuelle de chaque collaborateur afin que ce dernier puisse évoluer en fonction de ses désirs, de ses capacités et de ses résultats. Ainsi, à partir des supports d'évaluation annuelle, des Comités carrières sont animés chaque année en France par les équipes des ressources humaines afin d'analyser de manière impartiale les situations individuelles et les potentiels d'évolution. À partir de ces Comités carrières, des revues de potentiels sont animées annuellement afin d'accompagner le développement de chaque collaborateur et de proposer des parcours de carrières motivants. Par exemple, afin de favoriser la mobilité interne, la Direction des ressources humaines France fournit en continu aux collaborateurs les opportunités disponibles sur le périmètre français (« Flashs Opportunités », etc.). Ces dispositifs sont progressivement étendus aux quatre pays du Groupe.

En décembre 2017, Korian s'est engagé aux côtés de L'Autre Cercle en signant les Chartes d'Engagement en faveur de l'inclusion des personnes LGBT (lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres). Korian s'engage donc à garantir un environnement inclusif, respectueux de toutes les formes de diversité, tant pour les collaborateurs que pour les patients et résidents accueillis dans les établissements du Groupe, à travers notamment la mise en place de formations et de campagnes de sensibilisation auprès des *managers* et des équipes.

En Allemagne, en Belgique et en Italie, le Groupe respecte la législation locale en vigueur pour lutter contre toutes les formes de discriminations. Si nécessaire, des organisations spécialisées externes peuvent être saisies.

### 2.7.3 AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'ENVIRONNEMENT DANS LES ÉTABLISSEMENTS

Korian a à cœur de créer un cadre de vie agréable et chaleureux dans ses 743 établissements en Europe. La performance opérationnelle des sites passe par le suivi et le pilotage des consommations d'eau et d'énergie et une meilleure gestion des déchets, afin de réduire l'impact environnemental du Groupe.

#### 2.7.3.1 Diminuer efficacement les consommations d'eau et d'énergie

Avec l'accueil d'environ 250 000 résidents et patients en 2017 en Europe, la consommation d'énergie et d'eau nécessaire à l'hébergement et aux soins impacte considérablement l'empreinte environnementale du Groupe. L'objectif est donc d'optimiser ces consommations tout en garantissant le bien-être et le confort des personnes âgées et des salariés.

#### Suivre et piloter les consommations en établissement

Dans les quatre pays d'implantation du Groupe, Korian met en place des ressources, des procédures et des outils dédiés au suivi et au pilotage centralisé des consommations d'énergie et d'eau de ses établissements afin de les optimiser et de réduire le gaspillage.

En Allemagne, en Belgique et en Italie, le Groupe met progressivement en place des dispositifs de télé-relève des consommations : des capteurs installés à des points stratégiques dans les établissements relèvent automatiquement et en continu les consommations d'énergie et d'eau. Les informations sont ensuite regroupées sous forme de tableaux de bords accessibles sur un portail en ligne. Le Directeur d'établissement, le Responsable technique du site, mais aussi les équipes sièges chargées de l'achat des matières premières et de la maintenance des bâtiments, peuvent ainsi suivre et analyser les évolutions de la consommation. Des alertes sont par ailleurs programmables en cas de surconsommation anormale, en référence à un ratio prédéfini.

Lorsqu'un établissement n'est pas équipé d'un système de télé-relève, les Responsables techniques des sites communiquent chaque semaine ou chaque mois les relevés de consommations sur des tableaux de bord internes. Les consommations peuvent également être communiquées directement par les fournisseurs d'eau et d'énergie. Ces tableaux sont ensuite compilés et analysés par un réseau de Responsables Maintenance et Sécurité (« RMS ») en région en France ou en Italie, ou par les équipes sièges en Allemagne et en Belgique. Le rôle de ces équipes est d'apporter leur connaissance terrain et expertise technique dans l'interprétation des données, l'identification des établissements les plus énergivores et la proposition de plan d'actions ciblés et uniques.

En France, un poste dédié à la réduction des consommations d'eau et d'énergie a été créé au sein de la Direction Maintenance et Sécurité. En définissant notamment un ratio de consommation à 60 m<sup>3</sup> d'eau par lit et par an, conformément aux recommandations de l'ADEME, les RMS ont pu identifier les établissements en surconsommation et donc procéder aux réparations des fuites, aux réglages des chasses d'eau et de l'arrosage automatique des espaces verts, etc. Tous les Responsables techniques ont par ailleurs bénéficié d'une formation à la gestion de l'eau et de l'énergie par leur RMS.

#### Maintenir et optimiser l'utilisation des équipements

Un plan de maintenance national, unique pour tous les sites, est diffusé chaque année en France par la Direction de la maintenance et de la sécurité et adapté à chaque établissement par les RMS. Les Responsables techniques et Agents de maintenance, en charge de son application, sont invités à concrétiser les actions listées et à renseigner leurs progrès sur un registre, afin de permettre une vérification par les RMS.

En collaboration avec ses prestataires, la France a poursuivi en 2017 ses efforts d'optimisation de ses installations existantes en matière de chauffage, ventilation et climatisation (régulation des températures ambiantes, réglages de minuteurs, etc.). Depuis 2015, 26 établissements belges bénéficient aussi de travaux de rénovation, d'isolation et d'équipements techniques (nouvelles chaudières, isolation, *relamping*, projets de panneaux photovoltaïques, etc.), entièrement financés et réalisés par un bureau d'étude spécialisé. Des sessions de sensibilisation au développement durable sont organisées chaque année au début de l'hiver dans ces établissements afin d'associer les actions techniques mises en place aux éco-gestes indispensables.

Dans les quatre pays d'implantation du Groupe, lorsque l'on remplace un équipement usagé et si cela est possible, les établissements utilisent des ampoules basse-consommation. Suite à un audit réalisé en France en 2016, un « guide du *relamping* » a été diffusé auprès de tous les sites en France – et prochainement dans les autres pays du Groupe – afin de faire des recommandations en matière d'achats et d'éclairage.

**La sensibilisation des équipes aux éco-gestes**

Suivre et analyser ses consommations ne suffit pas à les réduire. Afin de renforcer les effets positifs des actions techniques de maintenance et réglages, Korian met à disposition de ses équipes des vidéos et affiches de

sensibilisation afin d'expliquer six éco-gestes considérés comme prioritaires : éteindre la lumière avant de sortir, baisser le chauffage avant d'aérer, signaler les fuites d'eau, ne pas laisser couler l'eau inutilement, plier les cartons et recycler les déchets. L'objectif est de promouvoir des bonnes pratiques simples et impactantes, afin de changer durablement les habitudes des résidents, des patients, des familles et des collaborateurs – qu'ils soient soignants, chefs de cuisine ou personnel d'entretien – et donc de réduire significativement le gaspillage d'eau et d'énergie au quotidien. Déployés en France, ces outils seront prochainement déployés au sein des autres pays européens.

**La consommation d'eau et d'énergie totale des établissements en 2017**

Les tableaux ci-dessous présentent la consommation d'eau et d'énergie (à savoir le gaz <sup>(1)</sup>, l'électricité et le fioul) et les émissions de gaz à effet de serre en 2017, en France, en Allemagne, en Belgique et en Italie. Le nombre de lits est comptabilisé sur la base du nombre d'établissements pris en compte dans le recueil de données.

Les consommations d'eau et d'énergie sont en augmentation par rapport à 2016 du fait des acquisitions réalisées en 2017 par le Groupe. L'augmentation reste cependant inférieure à l'augmentation du nombre de lits, preuve de l'efficacité des mesures prises par Korian pour réduire son impact environnemental.

	Gaz	Électricité	Fioul
France	118 645	123 560	2 656
Allemagne	123 045	64 178	8 534
Belgique	46 538	23 860	5 213
Italie	10 204	12 160	1 841
<b>TOTAL MWH</b>	<b>298 432</b>	<b>223 758</b>	<b>18 244</b>
<b>Tonnes équivalent CO<sub>2</sub></b>	<b>64 458</b>	<b>47 767</b>	<b>5 948</b>

	Gaz	Électricité	Fuel
Évolution MWh 2017 vs 2016	19,7 %	13,5 %	2,9 %
Évolution nombre de lits 2017 vs 2016	25,6 %	22,9 %	-5,9 %

Consommation d'eau en m <sup>3</sup>	France	Allemagne	Belgique	Italie	Total
En m <sup>3</sup>	1 820 701	1 651 117	406 144	194 510	4 072 472

Dans chaque pays, les établissements du Groupe s'approvisionnent au réseau d'eau de ville.

Aucune sanction administrative en matière de réglementation environnementale n'a été relevée et aucun incident

environnemental n'a été déclaré. En 2017, seule la Belgique a provisionné une garantie pour risque en matière d'environnement, pour un montant de 212 000 €.

(1) Seules les dépenses et consommations de gaz naturel sont indiquées et non les dépenses de gaz propane (prix variable selon le fournisseur, la période, la quantité, etc.).

### 2.7.3.2 Réduire et recycler les déchets

Si la collecte des déchets des activités de soins à risques infectieux (DASRI) est particulièrement réglementée et encadrée dans tous les établissements du Groupe, la gestion des autres déchets (ménagers et recyclables) n'est pas encore harmonisée ni évaluée et reste donc un axe prioritaire pour 2018.

#### **La collecte des déchets des activités de soins à risques infectieux (DASRI)**

Ainsi que cela est exposé au paragraphe 2.6.1 du présent document de référence, et selon les législations applicables dans chaque pays, la gestion des DASRI fait l'objet de procédures internes spécifiques au sein du Groupe. Ces procédures visent à expliquer précisément la marche à suivre et les précautions standards afin d'identifier, de stocker et d'éliminer les déchets médicaux, pour assurer la sécurité des personnes et protéger l'environnement. Pour permettre un tri et une gestion correcte des déchets produits, chaque établissement met à la disposition des opérateurs et fournisseurs externes spécialisés des contenants spécifiques, étiquetés et propres à recueillir les types de déchets correspondants. Les opérateurs chargés de la logistique interne des déchets sont formés et informés au préalable sur les risques liés à la manipulation des déchets et munis des équipements de protection individuelle nécessaires, conformément à la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité au travail en vigueur dans chaque pays.

En France, la gestion des DASRI est réglementée par le Code de l'environnement et le Code de la santé publique et placée sous la responsabilité de chaque établissement. Si la collecte des DASRI est encore gérée localement sur certains établissements, Korian continue d'élargir en 2017 le nombre de ceux bénéficiant d'une prestation centralisée auprès d'un même fournisseur externe. Ce fournisseur unique est également en charge du nettoyage du linge du personnel et de maison, permettant une mutualisation du transport en établissement et donc la réduction de l'impact carbone de l'activité.

Afin d'harmoniser la procédure interne dans tous les établissements, la Direction éthique médicale et qualité (« DEMQ ») a élaboré et diffusé en 2015 un classeur dédié, rappelant les règles à suivre, et où les équipes doivent renseigner chaque relevé de poids des conteneurs spéciaux avant collecte ainsi que tous les bons d'enlèvement et de destruction. Ce classeur est vérifié par les Responsables qualité régionaux qui évaluent régulièrement la qualité de service du prestataire ainsi que le bon fonctionnement du circuit interne de gestion des DASRI (tri, conditionnement, collecte, transport, stockage et traitement).

Le poids total des DASRI collectés en France, Belgique et Italie en 2017 est de 470 tonnes sur un total de 366 établissements. Cette information n'est pas disponible pour l'Allemagne.

#### **La gestion et le recyclage des autres déchets**

La gestion des déchets n'est pas harmonisée au niveau du Groupe mais varie selon les pays, la région, la commune et l'engagement du Directeur d'établissement. Si la plupart des sites trient et recyclent leurs déchets, tous ne le font pas pour l'ensemble des matériaux recyclables (plastique, verre, carton, etc.) et aucun ne mesure ses quantités pour les diminuer. La définition d'une stratégie et d'engagements à l'échelle du Groupe en matière de gestion et de réduction des déchets nécessite, en amont, un état des lieux des pratiques en vigueur sur les sites en France indispensable en 2018.

Au siège de Korian à Paris, plus d'une tonne de capsules de café a été collectée et recyclée, permettant de valoriser une tonne de marc de café en biogaz ou compost et 46,8 kg d'aluminium en canettes ou cadre de vélo. Plus de 8 tonnes de papier ont été collectées sur les sièges de Paris, Massy, Aix-en-Provence et Lyon afin d'être recyclées. Cette action a permis de sauver l'équivalent de 130 arbres, 161,6 m<sup>3</sup> d'eau et de 8 080 litres de pétrole en 2017.

#### **La lutte contre le gaspillage alimentaire**

En juin 2016, Korian a mené une large étude sur les bio-déchets au sein de 20 établissements médico-sociaux et sanitaires en France. Les équipes concernées ont ainsi dû collecter et peser durant 30 jours, pour chaque repas, tous les déchets alimentaires consommables liés au gaspillage, que ce soit en cuisine (surproduction, produits périmés, etc.) ou en salle de restauration (retours assiettes, produits non consommés mais servis, etc.). Cette étude a permis d'évaluer la quantité moyenne de bio-déchets générée mais également d'identifier des actions simples et efficaces pour réduire le gaspillage alimentaire telles qu'une meilleure gestion des commandes et de la conservation des aliments ou une production juste en fonction du nombre de repas. Les 20 établissements qui ont participé à cette campagne ont notamment vu leur quantité de bio-déchets diminuer d'environ 3 % en 30 jours seulement, grâce au relevé de ces déchets (sur le déjeuner et le dîner).

Fort de ce succès, une large campagne de lutte contre le gaspillage alimentaire sera menée en 2018 en France dans l'ensemble des établissements du Groupe. À l'aide d'outils pédagogiques et de tableaux de bords spécifiques, l'objectif de cette campagne sera de sensibiliser activement les équipes en les amenant à peser régulièrement leurs bio-déchets et à concrétiser des actions ciblées pour les réduire. Korian travaillera ensuite à l'identification de solutions locales de valorisation de ces bio-déchets.

### 2.7.3.3 Améliorer la qualité de vie en établissement

#### La rénovation des chambres

Korian accélère les projets de rénovation, d'extension, de transformation de son réseau, à travers son Plan *Boost* qui concernera près de la moitié du parc d'ici à 2020 en France. Des nouveaux concepts de chambres et de parties communes seront ainsi créés afin d'améliorer le confort et les offres services et donc la satisfaction des patients, des résidents et des familles. Certaines rénovations permettront également d'améliorer l'isolation ou de réduire la consommation d'eau des chambres.

Un investissement d'environ 140 M€ sur cinq ans est prévu en France. 47 sites prioritaires ont déjà été identifiés, répartis sur tout le territoire français avec une concentration particulière en région parisienne. Programmé sur cinq ans, le Plan *Boost* est le fruit de l'action conjuguée d'une grande diversité de talents et de compétences internes et s'appuie sur la connaissance approfondie de Korian des besoins spécifiques et de la façon de vivre des résidents. Il intègre notamment les résultats des travaux de la Fondation d'entreprise Korian pour le Bien Vieillir sur les attributs du « chez-soi » afin de favoriser l'appropriation de la chambre par la personne âgée.

L'objectif est de créer une atmosphère agréable capable de traduire dans l'espace de vie la démarche *Positive Care* de Korian, de permettre aux résidents de se sentir dans un environnement chaleureux et familial, tout en stimulant ou compensant leurs capacités préservées. Pour cela, une attention particulière est accordée à la répartition des volumes et l'agencement des espaces communs et des chambres, dans le choix des matériaux, des lumières, des couleurs, des meubles ou encore des éléments de décor mais aux repères et astuces pour aider les résidents fragilisés à s'orienter. Le Plan *Boost* apporte ainsi un juste équilibre entre convivialité et personnalisation, confort et réconfort, simplicité et élégance.

#### Les espaces verts

Certains sites ont noué des partenariats avec des apiculteurs locaux afin de parrainer ou d'installer des ruches sur les toits de l'établissement et de proposer des pots de miel aux résidents, aux patients et aux salariés. On peut également trouver des « hôtels à insectes » dans les jardins thérapeutiques des établissements afin de préserver la biodiversité locale et de proposer une animation ludique et citoyenne aux résidents et aux patients.

Lorsque cela est possible, Korian installe des potagers dont l'entretien et la visite participent pleinement au projet thérapeutique personnalisé des résidents, tout en contribuant à la préservation de la biodiversité locale.

### 2.7.4 MAINTENIR L'AUTONOMIE ET LE POUVOIR D'AGIR DES AÎNÉS

Korian innove chaque jour pour répondre aux attentes de choix et d'autonomie de ses résidents, de ses patients et de leurs familles. Le Groupe offre une prise en charge unique centrée sur l'humain et l'éthique et développe des outils digitaux précurseurs pour améliorer le quotidien de ses résidents, de ses patients et de ses équipes.

#### 2.7.4.1 Adopter une approche innovante du soin : le « *Positive Care* »

En tant qu'expert des services d'accompagnement et de soins dédiés aux seniors, Korian fait du bien-être de la personne âgée sa priorité, et ce quel que soit son niveau de dépendance ou d'autonomie. Dans les quatre pays d'implantation du Groupe, Korian privilégie notamment les thérapies non médicamenteuses dans la prise en charge de ses résidents souffrant de démence.

#### Le programme « *Positive Care* » Korian

Notre engagement est de tout mettre en œuvre pour aider la personne à faire seule, tout au long de sa vie, en accord avec sa qualité de vie et ses souhaits. C'est pour cela que Korian a développé une prise en charge unique et innovante, le *Positive Care*.

Cette démarche repose sur une approche clinique positive, fondée sur la conviction qu'il faut porter un regard global et positif sur la personne et cultiver ses capacités à faire seule et non pas se focaliser uniquement sur sa maladie et sa dépendance. Cet état d'esprit se traduit en comportements et en pratiques associant « savoir-être » et « savoir-faire » afin, concrètement, de placer au quotidien les résidents dans une dynamique de vie constructive. Être « *Positive Care* », c'est prendre soin de l'autre dans le respect de ses choix, de sa dignité et de son désir d'intimité.

Korian réalise avec chaque personne et le soutien de son entourage une évaluation régulière de ses besoins (liés à l'avancée en âge et/ou à la maladie), de ses capacités (physiques, cognitives, sensorielles et socioculturelles) mais aussi de ses souhaits, de ses habitudes et de ses envies pour son bien-être. Ainsi, en plus d'une réponse qualitative apportée à l'état de santé et d'autonomie physique de la personne par des thérapies médicamenteuses et non médicamenteuses, nos équipes :

- reconnaissent toutes les compétences et les richesses des résidents avec la volonté : de leur permettre de s'accomplir tout au long de leur vie, de rester autonomes, d'exercer librement leurs droits, d'être acteurs de leurs choix et de pouvoir se faire plaisir ;
- mettent tout en œuvre pour maintenir les compétences cognitives et sociales, aider à faire seul(e), répondre aux envies socioculturelles ou encore respecter les cultures ;
- accueillent et intègrent, dans le même esprit, l'entourage familial et amical de la personne afin de l'aider à appréhender la maladie et son évolution.

### Les traitements non-médicamenteux privilégiés

Korian privilégie les traitements non-médicamenteux en réponse aux troubles cognitifs, fonctionnels, thymiques (anxiété, *etc.*) ou de comportement des résidents et des patients souffrant d'Alzheimer ou de maladies apparentées. Le programme de maintien et de développement des capacités et de prévention de la fragilité combine un ensemble d'approches ludiques et de thérapies non médicamenteuses. Ce programme individuel s'articule autour de trois axes :

1. le maintien des capacités physiques et motrices – compétences essentielles pour préserver son autonomie de déplacement, prévenir les chutes et assurer son confort de vie – avec un programme d'activités physiques adaptées pour entretenir la verticalité et l'équilibre ;
2. l'entretien des compétences cognitives avec deux types de programme :
  - un programme de stimulation cognitive ou ateliers mémoire (en cas de difficultés faibles à modérées),
  - un programme de réappropriation cognitive qui travaille essentiellement sur la mémoire procédurale (en cas de difficultés modérées à sévères) ;

3. la prévention et le traitement des désordres psycho-comportementaux souvent associés aux difficultés cognitives. Dans ce cadre, Korian propose, outre le programme de réappropriation cognitive, des thérapies comportementales de médiation et des thérapies multisensorielles.

En France, à l'instigation de l'Institut du Bien Vieillir Korian, a été créé un « chariot d'activités flash » qui vise à proposer une alternative aux médicaments pour répondre aux troubles de l'humeur et du comportement de ses résidents. Par ailleurs, traditionnellement utilisée auprès de jeunes enfants, la méthode Montessori a été adaptée aux personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou d'autres maladies apparentées. Basée sur un savoir issu des neurosciences, elle est centrée sur la communication non verbale, sensorielle et motrice. La méthode Montessori sollicite notamment les facultés de la personne âgée désorientée et sa mémoire émotionnelle pour contourner les troubles cognitifs. Ses applications concrètes (activités et environnement adaptés, conduite à tenir, *etc.*) ont des effets positifs sur la qualité de vie, la participation sociale, l'estime de soi et les troubles du comportement de la personne âgée désorientée. La *Korian Academy* propose aux équipes de se former à la méthode Montessori.

En Italie, Korian est également précurseur dans l'utilisation des thérapies non médicamenteuses comme la poupée d'empathie, le voyage virtuel en train, la salle sensorielle, le robot pour animal de compagnie ou encore l'art-thérapie. Le Groupe propose notamment un Dog Camp, qui permet aux résidents et aux patients d'être avec leur animal de compagnie et de pratiquer avec eux une thérapie non médicamenteuse basée sur la tendresse et l'apaisement.

Au sein des maisons de retraite médicalisées du Groupe, des espaces de vie collective sont spécialement aménagés pour répondre aux besoins spécifiques des personnes souffrant de maladies d'Alzheimer ou d'autres maladies apparentées. Ouverts sur l'extérieur, et complétés d'un espace cuisine aménagé, ces lieux sont

sécurisés 24 heures sur 24 et caractérisés par des chemins spéciaux d'éclairage. Le personnel soignant est formé aux thérapies alternatives et non médicamenteuses, comme la méthode Montessori, et y propose des activités adaptées, principalement autour du jeu et de la vie domestique (linge, ménage, jardin, *etc.*). En France, les unités de vie en maisons de retraite médicalisées sont désormais baptisées « Espace Aloïs », en référence à Aloïs Alzheimer, médecin psychiatre, neurologue et neuropathologiste allemand connu pour sa description de la maladie qui porte son nom.

### Une politique d'animation au cœur de l'accompagnement des résidents

Le Groupe s'est engagé à donner toute sa place à l'animation dans la vie culturelle et sociale des résidents. Des animateurs en établissement contribuent à lutter contre l'isolement et à renforcer l'accomplissement personnel des résidents dans leur quotidien, à travers la conception, la mise en place et l'animation d'activités ludiques et sociales, en adéquation avec le projet d'établissement et le projet de vie sociale des personnes âgées. L'objectif est d'améliorer leur qualité de vie en tenant compte de leurs envies, de leurs besoins, de leur niveau de dépendance et de leurs pathologies.

Si chaque établissement définit sa propre politique d'animation, Korian recommande un large choix d'activités, adaptées à chacun et classées selon leur typologie : culturelles, créatives, manuelles, relationnelles, ludiques, physiques, *etc.* Des projets communs entre les maisons de retraite médicalisées et l'extérieur sont organisés par le biais de sorties ou de rencontres intergénérationnelles.

### Bien se nourrir

Proposer une restauration de qualité est une priorité pour Korian, qui sert 76 millions de repas par an en Europe. Il s'agit d'un élément crucial de la qualité de vie et un plaisir au quotidien pour les résidents, les patients et leurs proches. Les équipes de cuisine de Korian s'engagent à préparer sur place une restauration plaisir familiale, goûteuse et savoureuse.

En France, Korian déploie une offre restauration faisant du plaisir et de la convivialité au moment des repas une priorité. Il est proposé une cuisine « comme à la maison », autour de plats cuisinés à partir de produits bruts de saison et de recettes respectant l'art culinaire traditionnel. Pour cela, les chefs en établissement bénéficient de l'accompagnement d'experts culinaires, de conseillers restauration régionaux et de diététiciennes spécialisées dans l'univers de la santé et dans l'alimentation des personnes âgées. Par ailleurs, Korian renforce l'expertise et le savoir-faire de ses chefs à travers des formations dispensées notamment en écoles hôtelières. Les menus sont établis sur des périodes de cinq semaines et sont renouvelés à chaque saison afin de respecter les cycles des produits et leurs recettes. Ces menus sont établis sur la base d'un plan alimentaire validé par des diététiciennes diplômées. Les apports nutritionnels recommandés sont respectés et validés à chaque changement de menus.

Fin 2017, Korian a franchi une nouvelle étape en nouant un partenariat inédit avec Gault&Millau afin d'améliorer l'expérience de la restauration proposée dans les maisons de retraite médicalisées du Groupe. Les experts Gault&Millau audient l'ensemble du parcours selon un référentiel de 245 critères liés à la qualité de l'assiette (préparation des produits crus, cuissons, textures, goûts), au service (dressage, vaisselle, nappage, etc.) et également à l'environnement global du repas.

À l'issue de l'évaluation, les établissements se voient délivrer des recommandations d'amélioration dont la mise en œuvre est vérifiée lors d'un audit ultérieur tandis que ceux qui répondent aux critères d'exigence reçoivent la « caution Gault&Millau ». Au cours de la phase pilote en 2017, huit établissements ont été audités et parmi eux, trois ont obtenu la caution Gault&Millau : les maisons Bollée-Chanzy au Mans (72), Villa d'Albon à Roanne (42) et Yvan Roque à Issigeac (24). Une quatrième, la Villa Janin à Saint-Étienne (42), a quant à elle reçu le « coup de cœur » de la qualité du service. En 2018, une quarantaine d'établissements seront engagés dans ce processus d'audit et de valorisation de leurs pratiques de restauration.

Afin de permettre aux résidents de recevoir leurs proches autour d'un bon repas et de partager un moment convivial, Korian propose des « repas invités » à travers des menus du jour et des menus gourmets. Les résidents peuvent également participer plusieurs fois par mois à des ateliers de cuisine et préparer ensemble des gâteaux, pâtisseries ou confitures qui seront partagés lors d'événements conviviaux.

### La formation des équipes

Bien-traitance, Éthique et Soins pour Tous (« **BEST** ») est emblématique de l'engagement de Korian dans l'accompagnement des résidents et des patients ainsi que des salariés. La formation BEST garantit que chacun s'approprie la bonne démarche de prise en soins dans une dynamique de promotion de la bien-traitance et de prévention de la maltraitance, au travers du projet personnalisé ou thérapeutique.

Afin de s'assurer – de façon ludique – de la bonne connaissance par les équipes des mesures garantissant le bien-être et la sécurité de tous, la *Korian Academy* a créé un jeu de société dédié à la formation BEST. À la manière d'un jeu de l'oie, les équipes sont invitées à répondre à des questions théoriques et des situations cliniques pour évaluer et renforcer leur savoir-faire, tout en s'amusant. Un mémo « Inkollables », rappelant les critères européens sur l'hygiène, est également à la disposition des salariés.

En France, les équipes peuvent également se former à la méthode Montessori, qui valorise les compétences des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés en sollicitant notamment leurs facultés et leur mémoire émotionnelle pour contourner les troubles cognitifs, ainsi que cela est détaillé ci-dessus.

En Belgique, les équipes soignantes peuvent expérimenter l'immersion en se mettant dans le rôle d'un résident atteint de démence. Se mettre dans la peau du résident leur permet d'explicitier son ressenti, de donner

une place à son vécu et d'identifier des points de travail personnels à mettre en œuvre dès leur retour dans leur fonction. En Italie, des formations spécifiques de six jours sur la détection de la maltraitance dans les établissements médico-sociaux sont également organisées pour les qualifiés et des indicateurs mensuels de suivi et d'évaluation ont été mis en place dans chaque établissement.

En Allemagne et en Belgique, des formations sur le bien-être au travail sont également proposées aux salariés pour améliorer la communication entre collègues et avec les familles des résidents, mieux gérer les situations de stress et de conflits et également prévenir les troubles musculo-squelettiques (« TMS ») et les *burn-out*.

### La qualité au cœur des pratiques des équipes

Le respect de la personne, de sa dignité et de ses volontés sont les maîtres mots de la prise en charge des résidents et des patients au sein des établissements du Groupe et nourrissent la démarche de questionnement éthique de l'entreprise en matière de soin.

### Des pratiques encadrées par la réglementation

Les dispositifs réglementaires prévoient que tous les établissements observent les droits des résidents et des patients et accompagnent les établissements dans la concrétisation d'une démarche éthique.

En France, les établissements s'inspirent largement de la recommandation de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) sur le sujet : « Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux ». Cette recommandation de 2010 a pour objectif de rechercher les modalités favorisant une réflexion éthique sereine et distanciée au sein d'un service ou d'un établissement. Adaptée aux spécificités du secteur, l'éthique y est appréhendée comme une approche globale de questionnement relative au sens du travail et de la mission des professionnels, ainsi qu'aux bénéfices apportés pour les clients, les familles et les équipes.

L'ANESM recommande entre autres la création d'une instance éthique dans chaque établissement afin de cadrer la mise en œuvre de ce questionnement entre les acteurs. En 2017, les établissements disposaient d'une telle instance, se réunissant à minima une fois par an afin de traiter d'un sujet éthique impactant les pratiques de l'établissement. Les animateurs de ces commissions éthiques sont encouragés à y inviter des experts extérieurs à l'établissement afin de garantir l'indépendance et la pluralité des regards indispensables à un dialogue et une décision neutres. Les résidents et les patients, ainsi que les représentants des familles à travers notamment les Conseil de vie sociale (CVS) et les Commissions des usagers (CDU), peuvent également participer à ces réunions.

En Allemagne, la *Pflege-Charta*, ou « charte des soins », créée par le ministère pour la famille, les seniors, les femmes et la jeunesse, a pour but de définir les droits de personnes dépendantes et recommande à ce titre la création de Comités d'éthique ou de réunions d'études de cas concrets animées par des collaborateurs formés.

Des outils de sensibilisation des équipes et d'auto-évaluation sont également à la disposition des référents de la charte au sein de l'établissement, considérés comme les Responsables qualité.

### La diffusion des bonnes pratiques

Dans les quatre pays d'implantation du Groupe, la mise en place et la coordination des outils et des actions en lien avec un questionnement éthique des pratiques sont portées par les équipes qualité. Elles sont également en charge de veiller au respect de bonnes pratiques en établissements et du suivi centralisé des plaintes et des réclamations sur les sujets pouvant porter sur l'éthique (maltraitance, gestion de la douleur, etc.).

Le Groupe coordonne notamment la définition et la diffusion des normes en matière d'éthique que chaque établissement doit respecter. Des fiches synthétiques et pédagogiques sur les bonnes pratiques à adopter et les recommandations de la réglementation en interne sont largement diffusées à travers la base de gestion documentaire KGED en France ou le Manuel Qualité (la gestion des événements indésirables, la maltraitance, l'autonomie du résident et du patient, la gestion de la douleur, l'alimentation, etc.) en France et en Allemagne. En Belgique et en Italie, il existe un Code éthique, auxquels tous les collaborateurs doivent se référer, et qui rappelle les règles, les valeurs et les comportements attendus de la part des équipes vis-à-vis du résident ou du patient mais aussi des autres salariés (respect de la dignité et de l'intimité de la personne âgée, transparence, impartialité, etc.).

En Italie, un outil informatique permet aux équipes de programmer, visualiser et enregistrer tous les actes de soin à réaliser et effectués, et ce pour chaque résident de leur unité. Cette plateforme, progressivement déployée dans tous les établissements italiens, permet également de diffuser les bonnes pratiques et procédures pour une meilleure qualité des soins.

Enfin, de nombreuses formations sont proposées aux équipes pour les aider à s'approprier la bonne démarche d'accompagnement et de prise en soins des personnes âgées dans une dynamique de promotion de la bien-traitance et de prévention de la maltraitance, ainsi que cela est détaillé au paragraphe 2.7.2.2 du présent document de référence). En Belgique, les équipes soignantes sont formées et sensibilisées à la question de la fin de vie grâce au programme « *Advanced Care Planning* et Euthanasie ». Cette formation, réalisée par le médecin coordonnateur, rappelle la loi, les conditions et la procédure sur le sujet et accompagne le personnel dans le processus indispensable de discussion et de communication sur les besoins et souhaits du résident sur sa fin de vie (quelles questions poser, quand, comment, etc.).

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

Korian analyse régulièrement la satisfaction des résidents et des patients ainsi que de leur famille. En comprenant mieux ce qui leur importe le plus, l'établissement est en mesure de mettre en place des actions prioritaires et de répondre efficacement à leurs attentes.

### Les résultats de l'enquête européenne de satisfaction « clients »

Le Groupe interroge régulièrement ses résidents, ses patients et leurs familles en Europe, afin d'évaluer leur satisfaction au sein de ses réseaux médicaux-sociaux et sanitaires. L'objectif de ces enquêtes, baptisées « SatisfakTion », est d'obtenir une analyse stratégique à l'échelle de chaque pays, afin de comprendre les principaux leviers d'amélioration de la satisfaction et d'identifier les bonnes pratiques à diffuser sur le réseau. Elles permettent également d'optimiser le pilotage opérationnel de la satisfaction « clients » à l'échelle de chaque région et surtout de chaque établissement, en lien avec ses spécificités (profil des clients, principales forces, points à améliorer, etc.).

Depuis 2015, cette enquête de satisfaction est harmonisée au niveau européen, permettant ainsi d'obtenir des indicateurs comparables et pertinents d'année en année. L'enquête au sein du réseau médico-social est effectuée deux fois par an et tout au long de l'année dans les établissements sanitaires, lors de la sortie du patient, conformément à la réglementation. Les « clients » sont interrogés sur les éléments clés de leur accompagnement chez Korian : le soin, l'écoute et l'information, le cadre de vie, la chambre, la restauration, l'animation, les relations avec les équipes, etc.

En 2017, près de 63 000 questionnaires ont été remplis en Europe sur l'ensemble des réseaux, par voie postale, distribution directe sur site ou courrier électronique. Le taux de satisfaction global reste élevé et en progression avec 68 % de résidents des établissements médicaux-sociaux et 80 % patients des établissements sanitaires très satisfaits ou extrêmement satisfaits.

Les résultats complets de l'enquête de satisfaction dans le secteur médico-social sont diffusés sur une plateforme dédiée et accessible à tous les Directeurs d'établissements et Directeurs régionaux. Ils sont associés à un rapport d'analyse complet, personnalisé pour chaque site et à une visualisation en ligne des évolutions et des comparaisons des résultats pour mieux comprendre les forces et les points à améliorer et aider à la construction d'un plan d'actions adapté.

Cette plateforme permet également aux établissements sanitaires de saisir les réponses aux questionnaires et d'analyser en temps réel les résultats de leur satisfaction clients globale ou par thématique (écoute du personnel, clarté de l'information, prise en charge de la douleur, etc.). Chaque établissement peut également visualiser la progression de tous ses résultats et les comparer au sein d'une même région ou au niveau national. Surtout, il peut les analyser en fonction des leviers impactant le plus la satisfaction des « clients » et qui constituent la priorité du Groupe. Les établissements disposent enfin de documents PowerPoint et de posters personnalisés afin de présenter leurs résultats aux résidents, patients, familles, visiteurs et salariés, notamment lors des instances des établissements (CVS, CDU, etc.).

### L'amélioration continue de la qualité de service

Il est essentiel pour Korian de maintenir une relation permanente d'écoute et de dialogue avec ses résidents, ses patients et leurs proches, afin d'inscrire chaque établissement dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de service.

### Le suivi des plaintes et des réclamations clients

En France, une cellule Écoute Client rattachée au Département qualité et gestion des risques de la Direction médicale éthique et qualité a été créée pour assurer le traitement de l'ensemble des réclamations et plaintes adressées au siège, ainsi que pour porter assistance aux établissements dans le traitement et le suivi des réclamations qui leur sont adressées. Toute réclamation (écrite ou orale) doit obligatoirement faire l'objet d'une saisie sur l'outil de gestion unique et d'une réponse dans un délai de maximum sept jours selon une procédure formalisée et d'une information ascendante vers le Directeur régional. Dans l'ensemble des établissements, le nouvel outil de gestion pour le traitement des plaintes et des réclamations « K-REC » a été mis en place. Par ailleurs, conformément à la réglementation, chaque maison de retraite médicalisée a mis en place un CVS et, chaque clinique spécialisée, une CDU. Ces instances sont des lieux de rencontres et d'échanges entre la Direction et le personnel d'un établissement avec les résidents, les patients et leurs familles.

En Allemagne, le Groupe a mis en place un suivi unique des réclamations, qui permet de s'assurer que toutes les réclamations donnent lieu à une réponse satisfaisante. Ce système informatique permet aux établissements de classer les plaintes en fonction du service concerné dans l'une des treize catégories prédéfinies (soin, accueil, hébergement, etc.) et d'en contrôler instantanément le suivi et l'évolution pour un traitement dans un délai maximum de trois jours après réception. Dans le cas où un plaignant n'est pas satisfait de la réponse apportée par l'établissement, il est possible également de contacter le centre de gestion des réclamations à Munich, qui peut intervenir en tant que médiateur. Ce centre compile également les données statistiques des réclamations enregistrées dans le système informatique dédié et publie chaque mois un rapport d'évaluation pour les membres de la Direction générale.

En Belgique, le centre d'appel pour les plaintes et réclamations est géré directement par le Gouvernement. La réglementation impose également de mettre à la disposition des résidents et des familles une boîte aux lettres dédiée dans chaque établissement.

En Italie, un outil de gestion de la relation client a été développé en interne par les équipes marketing. Il permet à tous ses utilisateurs (centre d'appels, accueil des établissements, etc.) d'y répertorier toutes les informations concernant les appels des résidents, des patients, des familles et des prospects. Ce logiciel innovant est entièrement adapté aux besoins des équipes et assure un meilleur suivi notamment des demandes de renseignements, des réclamations ou des suggestions des familles et donc tout simplement un meilleur service client. La France se dote actuellement d'un outil similaire.

### L'écoute et la participation des familles

Dans tous les établissements du Groupe, le dialogue avec les résidents, les patients et leur famille est favorisé notamment par la mise en place de réunions obligatoires et régulières. Ces instances veillent au respect des droits des patients, des résidents et des familles et facilitent leurs démarches de suggestions et leurs réclamations. Elles permettent également d'améliorer la politique d'accueil de l'établissement et la prise en charge du résident ou du patient, ainsi que cela est développé au paragraphe 2.8 du présent document de référence.

## 2.7.5 CONTRIBUER POSITIVEMENT AU BIEN VIEILLIR

Afin de répondre aux nouvelles attentes des seniors, Korian anticipe et innove chaque jour pour proposer des services toujours plus adaptés à des patients et résidents exigeants, en privilégiant constamment un accompagnement humain et respectueux des personnes, quel que soit leur niveau de dépendances ou d'autonomie.

### 2.7.5.1 Soutenir la recherche et l'innovation des pratiques de soins

Rendu possible par les progrès de la médecine, l'allongement de l'espérance de vie constitue une avancée majeure à l'échelle mondiale. C'est aussi une transformation profonde pour nos sociétés, qui modifie les équilibres démographiques et intergénérationnels et qui suppose de prendre pleinement en compte des besoins spécifiques des très âgés et de prévoir un accompagnement dans la durée des maladies chroniques et des situations de dépendance.

Korian a créé en 2013 l'Institut du Bien Vieillir Korian pour contribuer activement à une prise de conscience collective et à l'enrichissement des ressources autour du défi que pose le vieillissement.

Prolongement de la démarche engagée depuis trois ans avec l'Institut du Bien Vieillir, la Fondation d'entreprise Korian pour le Bien Vieillir – créée en 2017 – marque la volonté de Korian de jouer pleinement son rôle d'intégration sociale, en mobilisant l'ensemble de son réseau et en construisant, avec l'ensemble des parties prenantes qui le souhaitent – collaborateurs, résidents, patients et familles, mais aussi la communauté scientifique et les partenaires publics et privés – des projets fédérateurs contribuant à l'inclusion et au développement du lien social à l'échelle des territoires.

L'inclusion, c'est permettre à toute personne, quels que soient son âge, sa situation de famille ou ses états de santé, de jouer un rôle actif au sein de la société et d'être reconnue à ce titre. Dans cette perspective, la Fondation mène des programmes de recherche appliquée et des études sociétales et soutient des initiatives innovantes portées par les acteurs des territoires afin de renforcer l'inclusion par l'utilité sociale, le développement de l'autonomie, la solidarité mais aussi du sport.

Pour plus d'informations sur les missions et les publications de l'Institut et de la Fondation, voir le paragraphe 2.9 du présent document de référence.



### 2.7.5.2 Donner une place de choix à l'innovation digitale

Korian fait de l'innovation un axe majeur de sa stratégie et mobilise les technologies digitales pour une meilleure prise en charge thérapeutique et une meilleure qualité de service, au bénéfice des résidents, des patients, de leurs familles et des collaborateurs.

#### Le « Korian innovation Hub »

Le Korian Innovation Hub est une plateforme web qui pour objectif de recevoir, centraliser et d'accompagner des projets innovants externes mais également internes afin de soutenir l'innovation dans le secteur de service à la personne âgée. Il s'adresse aux *start-up*, auto-entrepreneurs, petites et moyennes entreprises (PME), grands groupes mais aussi aux collaborateurs Korian qui souhaitent proposer un projet d'innovation sur les thématiques suivantes :

- l'amélioration de la qualité de vie des équipes en établissement ;
- le renforcement du rôle et du lien social des personnes âgées ;
- l'internet des objets impactant le parcours client ;
- les solutions de rééducation et les plateaux techniques innovants.

Chaque initiative étant unique, Korian assure un suivi personnalisé des projets sélectionnés par une équipe pluridisciplinaire : entretiens avec des experts, expérimentations terrain dans les établissements Korian, etc. L'objectif du Korian Innovation Hub est d'innover mieux, de réduire le temps de réponses aux projets déposés, de professionnaliser les expérimentations en établissement et de faciliter la prise de décision d'un déploiement grâce à des critères de décisions communs et partagés.

#### Les innovations au service des familles et des clients

##### L'application « Korian Génération »

Partant du constat que la famille des résidents de ses établissements est souvent disséminée sur tout le territoire et qu'elle est de plus en plus connectée, Korian a souhaité explorer de nouveaux modes de communication intergénérationnels au service de ses résidents. Pour cela, elle met désormais à disposition des résidents de ses maisons de retraite en France un réseau social spécialement conçu pour eux et développé en partenariat avec la *start-up* Familéo : « Korian Génération ». Ce projet novateur répond à un besoin de réinventer la communication intergénérationnelle et de favoriser les relations et les échanges entre les résidents, les patients et leur famille en réconciliant leurs modes de communication respectifs : le digital pour les jeunes générations et le papier auquel les plus âgés restent très attachés.

Ce nouveau réseau social permet en effet aux différents membres de la famille ou amis de partager de façon privée des messages et des photos, *via* leur *smartphone* ou le site internet dédié. Les messages et photos ainsi envoyés sont automatiquement mis en page et imprimés périodiquement, sous forme de gazette, remise au résident de

la maison de retraite Korian. De leur côté, les établissements peuvent également envoyer des messages, soit à l'ensemble des familles des résidents, soit à certaines en particulier, afin de leur permettre de mieux partager la vie quotidienne de leurs proches au sein des maisons de retraite médicalisées.

#### L'utilisation des tablettes

Dans les quatre pays d'implantation du Groupe, Korian généralise l'utilisation de tablettes pour la gestion du parcours de soins mais aussi pour l'amélioration de la qualité de service et les animations.

En Allemagne, les établissements utilisent aujourd'hui la tablette « Dementia-Tablet PC » qui propose des fonctionnalités et activités spécialement adaptées aux besoins des personnes souffrant de démences et de troubles cognitifs, telles que des films, des jeux, des animations, etc. Simple d'utilisation, accessible facilement sans connexion à internet, cette tablette unique leur permet de faciliter les échanges et de maintenir le contact avec le personnel soignant de leur établissement et leurs proches.

En Italie, les établissements proposent à leurs résidents et à leurs proches de sélectionner en amont leur menu sur une plateforme dédiée, « Ristocloud », mais également d'obtenir des informations sur leurs repas en matière de composition, d'origine des ingrédients, d'allergènes et de calories. À l'aide d'une tablette, les équipes soignantes choisissent ainsi avec chaque résident les plats qu'ils préfèrent pour la semaine, améliorant considérablement la satisfaction des clients tout en réduisant le gaspillage alimentaire. Les équipes utilisent également la tablette pour programmer, visualiser et enregistrer tous les actes de soin à réaliser et effectués, et ce pour chaque résident de leur unité.

#### Les innovations au service des salariés

En Italie, Korian déploie progressivement le logiciel « Équipe » qui permet de programmer, visualiser et enregistrer tous les actes de soin à réaliser et effectués, et ce pour chaque résident de leur unité. Gain de temps, traçabilité et amélioration de la qualité de services sont les atouts de cet outil, également disponible sur tablette. Le logiciel « Inter Check », réalisé en partenariat avec l'Institut Mario Negri, sera déployé d'ici 2020 dans tous les établissements en Italie. Ce logiciel permet d'optimiser la prescription de médicaments afin d'en réduire l'usage ainsi que les effets secondaires. D'autres innovations robotiques, réalisées par des *start-up*, sont testées dans les établissements Korian en Italie : le robot intuitif Hunova, l'aide-soignant virtuel Movecare, etc.

### 2.7.6 FAIRE DES ÉTABLISSEMENTS DES ACTEURS-CLÉS DE LEUR TERRITOIRE

Ancrés dans le tissu local, les établissements du Groupe sont ouverts vers l'extérieur et jouent un rôle clé au sein de leur région d'implantation : dynamisation de l'économie locale, renforcement du lien social et intergénérationnel, coopération étroite avec les acteurs locaux, etc. Ces actions démontrent l'engagement du Groupe d'améliorer son impact positif local et sa responsabilité sociétale.

### 2.7.6.1 Agir en faveur de l'inclusion par la solidarité

Les métiers du soin et de l'accompagnement des personnes fragiles ou dépendantes sont des métiers profondément humains, portés par une diversité d'hommes et de femmes qui mettent tout leur savoir-faire et leur engagement au service du bien-être des personnes prises en charge. Cette mission unique fait des soignants et des structures dans lesquelles ils évoluent, des acteurs privilégiés de l'accompagnement des familles mais aussi de l'intégration sociale.

La Fondation d'entreprise Korian pour le Bien Vieillir souhaite à ce titre encourager et développer les actions concrètes de solidarité en direction des soignants, en particulier le soutien aux salariés aidants, les familles monoparentales et les jeunes issus de milieux défavorisés qui souhaitent s'engager dans les métiers du soin.

Sur ces différents champs, la Fondation d'entreprise Korian pour le Bien Vieillir mettra en place un programme de mécénat de compétences permettant aux collaborateurs Korian qui le souhaitent de s'engager sur leur temps de travail aux côtés d'associations en lien avec les engagements de la Fondation.

#### Les aidants salariés

À travers un partenariat avec l'association Aidant Attitude, la Fondation apporte plus particulièrement son support à des projets de soutien des aidants : partages d'expérience, édition de guides pratiques et surtout animation de forum en ligne d'échanges du site de l'association. Korian mobilise ses équipes afin qu'ils deviennent « aidants-ambassadeurs » de cette plateforme. Leur rôle est de contribuer au forum afin de transmettre leurs connaissances et leurs expériences aux aidants en apportant l'écoute et les conseils dont ils ont besoin.

En 2017, Korian a par ailleurs renouvelé son partenariat avec l'association France Alzheimer, en participant notamment au Village France Alzheimer lors de la Journée mondiale Alzheimer qui a lieu chaque année le 21 septembre. Korian finance plus particulièrement le dispositif de soutien aux aidants familiaux proposé par l'association : groupes de paroles, entretiens individuels, ateliers relaxation, formations, etc.

En Italie, Korian a également créé un site internet dédié ([www.spezzalindefferenza.it](http://www.spezzalindefferenza.it) ou « Stop à l'indifférence ») permettant d'interpeller les visiteurs sur les difficultés rencontrées par les personnes touchées par la maladie d'Alzheimer et leurs proches, mais aussi d'apporter des informations-clés et des conseils.

#### Les jeunes issus de milieux défavorisés

Afin de contribuer à donner à tous les mêmes chances de réussite, et d'accompagner les jeunes issus de milieux défavorisés dans leur insertion professionnelle, la Fondation est partenaire du programme « Défi Jeunesse » de l'association *United Way*. En 2018, des programmes de tutorat et des stages d'observation en établissement et au siège de Paris permettront à des jeunes collégiens de découvrir les métiers du grand âge et d'ouvrir leurs

horizons sur l'intérêt, pour eux comme pour les personnes dépendantes, des métiers du service à la personne.

#### Les femmes en situation de précarité

Enfin, la Fondation apportera en 2018 son soutien à l'association K d'Urgences en France afin de financer des actions en direction des familles monoparentales et plus particulièrement des soignants – essentiellement des femmes – devant à ce titre concilier seuls leur activité professionnelle et leur charge de famille. En Italie, le Groupe renforce sa collaboration avec l'association DIRE (« *Donne Italiana Rete Estera* ») qui lutte contre les violences faites aux femmes, à travers le financement de programmes de formation et de réinsertion professionnelles de victimes, y compris chez Korian.

### 2.7.6.2 Renforcer le lien intergénérationnel

L'ensemble des établissements du Groupe favorise les échanges et rencontres intergénérationnels et nouent des relations étroites avec les écoles ou associations locales (sorties, ateliers, kermesses, etc.).

En France, l'établissement Korian Parc des Dames à Saint-Germain-en-Laye a été construit avec une crèche de 30 places gérée par l'entreprise Babilou, premier réseau privé de structures d'accueil de la petite enfance en France.

En Italie, notamment à l'occasion de la « Journée des Grands-parents » qui a lieu chaque année le 2 octobre, tous les établissements organisent des activités avec des enfants scolarisés à proximité. En 2017, Korian a interrogé 500 personnes âgées dans 40 établissements du Groupe afin de retranscrire leurs histoires et de publier un livre de contes, largement diffusé auprès des écoles locales et des familles. Un programme baptisé « ABC Digital » a été créé afin de permettre à des lycéens et des étudiants de travailler une fois par semaine durant six mois, au sein des maisons de retraite médicalisées Korian, sur des projets innovants améliorant le bien-être des résidents. En 2017, les élèves ont ainsi pu enseigner aux personnes âgées comment utiliser une tablette et naviguer sur internet. Ce programme sera déployé au niveau national en 2018.

### 2.7.6.3 Participer au développement économique et social local

Korian participe activement au développement économique territorial et à la vie sociale des localités où sont implantés ses établissements. Véritables lieux de vie ouverts vers l'extérieur, les établissements Korian sont créateurs de lien social et porteurs des valeurs de proximité, de solidarité et de citoyenneté.

#### Le soutien à l'emploi local et le développement régional

L'implantation d'un nouvel établissement dans une région est une source forte de dynamisation et de développement de l'économie locale. En plus de créer des emplois non délocalisables et stables, l'ouverture d'un site impacte la consommation locale, tant pour l'entretien du bâtiment que pour les achats de biens nécessaires à leur fonction-

nement. Par exemple, en France, une maison de retraite médicalisée et une clinique spécialisée d'une centaine de résidents et patients représentent respectivement environ 90 et 121 emplois non délocalisables. Ces emplois sont garantis en respect des normes réglementaires issues du Code de l'action sociale et des familles et du Code de la santé publique.

En Italie, Korian soutient depuis six ans le Master en Psychologie de l'Université de Pavie en permettant aux étudiants souhaitant se spécialiser en gériatrie d'intégrer un établissement Korian.

### **Des établissements ouverts vers l'extérieur**

Des journées portes ouvertes sont organisées régulièrement à l'attention des familles et des parties prenantes. En France, chaque établissement organise notamment une fête annuelle, comme par exemple la Fête des Voisins, qui rassemble le personnel, les résidents et les patients mais aussi les familles et les acteurs-clés locaux pour un moment convivial. En septembre, des conférences et des animations dédiées sont également proposées aux proches et aux prescripteurs à l'occasion de la Journée mondiale de la lutte contre la maladie d'Alzheimer. Certains établissements italiens organisent régulièrement des événements appelés « Café Alzheimer », où les familles des résidents malades peuvent bénéficier d'informations utiles, mais aussi d'entraide, d'écoute et de soutien psychologique de la part d'intervenants spécialisés. Ces moments d'échanges sont également ouverts aux personnes de l'extérieur.

En Allemagne, des moments conviviaux sont organisés tous les mois et à l'occasion des principales fêtes annuelles (Noël, Pâques, Carnaval, etc.). Certains sites ouvrent régulièrement leur cafétéria aux personnes de l'extérieur afin de partager une boisson chaude ou fraîche avec les résidents et les patients et découvrir la qualité de service de l'établissement. Des formations locales permettent de renforcer les animations extérieures tout en renforçant l'intégration des sites dans leur environnement.

En Belgique, les établissements invitent toutes les personnes âgées résidant dans leur commune aux événements internes organisés ou en proposant régulièrement des quiz avec les équipes sportives locales.

Dans la région lombarde en Italie, cinq établissements ont mis en place, avec des professeurs à la retraite, une « Université du troisième âge » qui propose aux résidents et patients, mais aussi aux personnes de l'extérieur souhaitant participer, des cours d'histoire, de littérature, d'art, etc. Un établissement de Milan accueille dans ses locaux les bureaux d'une association réalisant des événements et des activités de bénévolat auprès des personnes âgées (écriture, langue, informatique, lecture, danse théâtre, etc.).

### **Les associations intervenant en établissements**

De très nombreuses associations interviennent dans les maisons de retraite médicalisées du Groupe. Apportant convivialité, soutien ou activités, leur présence est précieuse pour les résidents et leurs familles. Elles favorisent le lien social, la communication et le partage

d'émotions entre les résidents, entretiennent leurs capacités intellectuelles ou physiques, mais aussi informent, forment et soutiennent les familles. Grâce à elles, les maisons de retraite médicalisées sont des lieux animés d'activités sportives et culturelles ou de soins esthétiques, d'échanges intergénérationnels, de groupes de parole pour les aidants, etc.

Korian et la Fondation d'entreprise Korian pour le Bien Vieillir collaborent également avec France Bénévolat afin de structurer et développer activement le bénévolat et la solidarité intergénérationnelle au sein des maisons de retraite médicalisées du Groupe, grâce notamment à l'identification des meilleurs partenaires sur le terrain et le partage des bonnes pratiques. En Allemagne dans la région de Bavière, les salariés et les résidents participent chaque année à la campagne « Un cadeau qui vient du cœur » de l'association *Geschenk mit Herz*, en collectant et en emballant bénévolement des cadeaux de Noël pour les enfants défavorisés.

En tant qu'expert des services d'accompagnement et de soins dédiés aux seniors, Korian est confronté quotidiennement aux difficultés rencontrées par les résidents et leurs proches face à la maladie d'Alzheimer. En Italie, le Groupe soutient de nombreuses associations locales ou nationales pour leurs actions de communication et leurs travaux de recherche : *Federazione Alzheimer*, *Amici del Centro Dino Ferrari*, AIMA, etc.

En Belgique, le Groupe a noué un partenariat avec l'association Petra VZW, fondée par des membres du personnel. Cette association a pour but de promouvoir l'amitié et la solidarité entre les salariés. Sous la devise « les soins pour les soignants », elle peut également fournir un soutien aux collaborateurs touchés par l'adversité, sous la forme d'un prêt ou d'un don.

## **2.7.7 ADOPTER DES PRATIQUES ÉTHIQUES ET RESPONSABLES**

Dans le cadre de sa Charte éthique (la « **Charte** »), Korian exige de l'ensemble de ses collaborateurs, de ses fournisseurs et sous-traitants qu'ils respectent strictement toutes les dispositions législatives relatives à leurs activités et leur environnement professionnel.

Les nouvelles réglementations engagent le Groupe à poursuivre ses efforts et aller plus loin en tant qu'entreprise responsable par la définition d'un plan anticorruption et d'un plan de vigilance pour identifier et prévenir les atteintes graves aux droits de l'Homme, libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes et à l'environnement. Ces dispositifs concernent l'ensemble des collaborateurs et des parties prenantes du Groupe et participent à une volonté d'amélioration continue.

### **2.7.7.1 La Charte éthique du Groupe**

Le groupe Korian a synthétisé en un document unique les grands principes éthiques qui s'appliquent à tous les collaborateurs du Groupe, ainsi qu'à ses actionnaires, clients, fournisseurs, sous-traitants et autres « parties prenantes ». Traduite dans toutes les langues opérationnelles du Groupe, la Charte a pour objectif d'aider chacun(e) à adopter la

bonne conduite lorsqu'il (elle) est confronté(e) à une difficulté en détaillant toutes les procédures et instructions qui forment l'ensemble des règles auxquelles il est indispensable de se conformer pour apporter le meilleur niveau de services aux résidents et aux patients.

La Charte rappelle l'importance de respecter les lois et réglementations en vigueur dans chaque pays et notamment en matière de lutte contre la corruption mais aussi les droits de l'Homme et la dignité des personnes, d'éviter les situations de conflit d'intérêt, de maintenir la confidentialité des informations, de protéger les actifs de Korian et d'agir en tant qu'entreprise citoyenne responsable vis-à-vis de l'environnement et des communautés. Un dispositif d'alerte est en cours de mise en place au sein du Groupe pour permettre aux collaborateurs internes ou occasionnels, de signaler toute situation qui lui semblerait en violation des principes énoncés dans la Charte.

Le déploiement de la Charte au sein du Groupe s'accompagne d'un plan de communication dédié, ainsi que de formations ciblées. Un module de *e-learning* obligatoire sur la charte a notamment été développé et sera largement déployé en 2018 auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe en Europe. Une formation spécifique est également prévue pour les cadres formant le *Top management* du Groupe.

### 2.7.7.2 Lutter contre la corruption

Les mesures prises par le Groupe pour lutter contre la corruption sont décrites au paragraphe 2.6.1 du présent document de référence.

### 2.7.7.3 Mise en œuvre de la loi sur le devoir de vigilance

Le groupe Korian est soumis à la loi française n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Dans ce cadre, le Groupe a mis en place au cours de l'exercice 2017 des groupes de travail rassemblant des membres des équipes Audit et contrôle internes, RSE et Achats afin d'élaborer et mettre en œuvre le plan de vigilance du Groupe.

#### Méthodologie

Le Groupe a initié une démarche de cartographie des risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes. Ce travail a permis d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser ces risques à la fois internes et externes mais aussi de recenser les dispositifs existants – ou à mettre en place – pour les prévenir.

Cette démarche sera poursuivie et approfondie au cours de l'exercice 2018.

#### Cartographie des risques

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé ainsi que les dispositifs de gestion de ces risques sont décrits aux paragraphes 2.6.1 et 2.6.2 du présent document de référence. En plus de ces risques, l'exercice de cartographie des risques liés au devoir de vigilance a permis

d'identifier des zones d'attention, pour lesquelles un état des lieux des dispositifs en place a été réalisé.

Les principales zones d'attention en lien avec les obligations de la loi devoir de vigilance sont les suivantes :

- Droits humains et libertés fondamentales :
  - Maltraitance,
  - Discrimination,
  - Non-respect des conventions de l'organisation internationale du travail ;
- Santé et sécurité des personnes :
  - Sorties à l'insu de l'établissement,
  - Épidémies,
  - Événements climatiques,
  - Erreur médicamenteuse,
  - Protection des données personnelles,
  - Santé et sécurité au travail chez Korian ou chez ses Fournisseurs,
  - Sécurité des établissements ;
- Environnement :
  - Gestion des déchets,
  - Consommation énergétique et réduction de l'empreinte environnementale.

#### Dispositifs et plans d'actions

Dans le cadre de la démarche d'élaboration du plan de vigilance, les dispositifs existants permettant de réduire l'exposition du Groupe aux risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ont été recensés.

#### Gouvernance

Le Groupe a mis en place en 2017 un Comité *Risk and Compliance*, qui réunit tous les deux mois sous la présidence de la Directrice générale, la Direction financière Groupe, la Direction ressources humaines Groupe, la Direction médicale, éthique et qualité Groupe, la Direction de l'audit et du contrôle internes Groupe ainsi que la Direction juridique et fiscale Groupe. Ce Comité aura notamment vocation de suivre la mise en œuvre du plan de vigilance élaboré par les groupes de travail.

#### Politiques ressources humaines

Les politiques ressources humaines déployées dans chaque pays sont décrites au sein du paragraphe 2.7.2 du document de référence. Les politiques ressources humaines en place prévoient notamment le respect de la convention de l'OIT, la lutte contre toute forme de discrimination, la promotion des conditions de santé et de sécurité au travail, ainsi que la mise en place d'un dialogue social constructif avec les salariés.

Korian réalise tous les deux ans une enquête auprès de l'ensemble des salariés du Groupe pour recueillir leur degré d'engagement et de satisfaction. Des plans d'actions sont mis en place à l'issue de ces enquêtes dans un souci d'amélioration permanente du bien-être des salariés et de la qualité de vie au travail.

### Relations durables avec nos fournisseurs et sous-traitants

Korian a mis en place un certain nombre de mesures visant à instaurer des relations durables avec ses fournisseurs, tout en s'assurant de leur respect des principes éthiques du Groupe.

#### La charte des achats responsables

La charte des achats responsables définit, en cohérence avec la Charte, les engagements que Korian demande à l'ensemble de ses fournisseurs de respecter, mais également ceux qu'il prend vis-à-vis d'eux en matière de :

- respect des droits de l'homme et des conditions de travail ;
- réduction de l'impact environnemental ;
- lutte contre la corruption ;
- pratiques commerciales éthiques.

Traduite en quatre langues, cette charte est désormais associée à tous les contrats et les appels d'offres et sera progressivement signée par tous les fournisseurs référencés du Groupe en Europe.

Cette Charte est également contresignée par tous les acheteurs de la Direction Achats Groupe et sera déployée plus largement au sein des pays en 2018.

#### Évaluation des fournisseurs

Le Groupe fait appel à la plate-forme ECOVADIS pour évaluer ses fournisseurs sur les quatre thèmes suivants : Éthique, Environnement, Social, *Supply Chain*. À fin décembre 2017, 84 fournisseurs avaient été évalués par le biais de la plate-forme ECOVADIS.

Par ailleurs, dans le cadre de son *process* achats, Korian sélectionne les fournisseurs référencés selon des critères objectifs comportant notamment des indicateurs RSE. Le *process* d'évaluation des fournisseurs sera étendu au cours de l'année 2018, en prenant en compte des grilles de matérialité.

### Sécurité de nos résidents et patients

Le Groupe veille à assurer la sécurité et la qualité de la prise en charge de ses résidents et patients au sein de ses établissements, conformément aux règles en vigueur dans les pays dans lesquels il opère et selon les meilleurs standards du secteur. La démarche de l'ensemble des équipes du Groupe est fondée sur le respect de la personne et la réalisation de prestations de qualité. La gestion des risques au quotidien fait partie intégrante des procédures mises en place par le Groupe dans le cadre des démarches qualité et des bonnes pratiques professionnelles diffusées à l'ensemble des établissements.

Les procédures de gestion des risques sont détaillées au paragraphe 2.6 du présent document de référence.

### Respect de l'environnement

Korian a à cœur de réduire son impact environnemental, en veillant notamment à limiter la consommation d'eau et d'énergie et une attention particulière est portée sur la gestion des déchets de ses 743 sites en Europe.

Les actions de réduction de l'impact environnemental du Groupe sont détaillées au paragraphe 2.7.3 du présent document de référence.

### Évaluation et contrôle

Outre les évaluations fournisseurs mentionnées ci-dessus, les principes et procédures de contrôle interne et de gestions des risques sont détaillés au paragraphe 2.8 du présent document de référence.

### Système d'alerte

En 2018, Korian déploie pour tous ses collaborateurs un dispositif d'alerte confidentiel, par le biais d'un site web externe sécurisé. Ce dispositif permettra d'alerter le Groupe sur tout crime ou délit, violation grave ou manifeste de la loi ou du règlement, ou des principes édictés dans la Charte, ainsi que toute menace ou préjudice grave pour l'intérêt général. Le système d'alerte sera ensuite déployé auprès des collaborateurs occasionnels.

### 2.7.8 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Pour ce chapitre sur les informations sociales, environnementales et sociétales, le processus de détermination du contenu du rapport s'est fondé sur le respect des lignes directrices exigées par la loi Grenelle II (conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce) et par le décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.

Les tableaux de correspondance ci-après permettent au lecteur de retrouver les informations réglementaires exigées par la loi Grenelle II dans le présent document de référence.

Informations sociales		Chapitre
<b>Emploi</b>	L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	2.7.2.1
	Les embauches et les licenciements	
	Les rémunérations et leur évolution	
<b>Organisation du travail</b>	L'organisation du temps de travail	
	L'absentéisme	
<b>Relations sociales</b>	L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	
	Le bilan des accords collectifs conclus dans l'entreprise et impacts de ces accords sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	
<b>Santé et sécurité</b>	Les conditions de santé et de sécurité au travail	
	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	
	Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	
<b>Formation</b>	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	2.7.2.2
	Le nombre total d'heures de formation	
<b>Égalité de traitement</b>	La politique mise en œuvre et les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	2.7.2.3
	La politique mise en œuvre et les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	
	La politique mise en œuvre et les mesures prises en faveur de la lutte contre les discriminations	
<b>Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives</b>	Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	2.7.2.1
	À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	
	À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	
	À l'abolition effective du travail des enfants	

Informations environnementales		Chapitre <sup>(1)</sup>
<b>Politique générale en matière d'environnement</b>	L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2.7.3.1
	Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	
	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	
	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	
<b>Pollution</b>	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	
	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	N/P
<b>Économie circulaire</b>	Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	2.7.3.2
	Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	
	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.7.3.1
	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	2.7.3.1
	La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	
	L'utilisation des sols	N/P
<b>Changement climatique</b>	Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	2.7.3.1
	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	2.6
<b>Protection de la biodiversité</b>	Les mesures prises pour développer la biodiversité	2.7.3.3

(1) N/P : non pertinent.

Informations sociétales		Chapitre <sup>(1)</sup>
<b>Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société</b>	En matière d'emploi et de développement régional	2.7.6.3
	Sur les populations riveraines ou locales	
<b>Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de l'entreprise</b>	Les conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations	2.7.6.1
	Les actions de partenariat ou de mécénat	
<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>	La prise en compte dans la politique d'achat de la Société des enjeux sociaux et environnementaux	2.7.7.3
	L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	
<b>Loyauté des pratiques</b>	Les actions engagées pour prévenir la corruption	2.6
	Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	
<b>Droits de l'Homme</b>	Actions engagées en faveur des droits de l'Homme	N/P

(1) N/P : non pertinent.

Un référentiel commun à l'ensemble du Groupe a été traduit et diffusé dans les quatre pays d'implantation. La présente note méthodologique tend à préciser les méthodes de collecte des indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux. L'ensemble des informations publiées dans le présent rapport traduit une volonté d'amélioration continue de la transparence et de la lisibilité des pratiques RSE du Groupe. Par ailleurs, conscient des enjeux liés aux informations collectées, un effort de sensibilisation a été effectué auprès des contributeurs et *managers* afin de renforcer l'appropriation de ce *reporting* et de contribuer à une fiabilisation des données.

### Le périmètre du reporting et la méthode de consolidation

L'ensemble des indicateurs sont reportés sur le périmètre Europe du Groupe à savoir Korian France, Curanum et Casa Reha en Allemagne, SLG en Belgique et Segesta en Italie. Par ailleurs, les coopératives en Italie sont exclues du périmètre de reporting 2017.

Pour les indicateurs environnementaux, seuls les établissements disposant des données réelles de consommations sur les 12 mois de l'année ont été pris en compte dans le périmètre. Dans l'éventualité où un maximum de trois mois de relevés de consommations d'un établissement sur 12 manquait, une extrapolation basée sur la moyenne de la consommation annuelle a pu être appliquée afin d'inclure l'établissement dans le périmètre.

Korian ne compte pas d'installations classées pour l'environnement dans ses établissements en France.

### La période de reporting

Les indicateurs chiffrés sont calculés sur une période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017 (12 mois), avec des données arrêtées au 31 décembre 2017.

### La collecte des données

Les données relatives aux périmètres définis ont été recueillies par le Responsable RSE Groupe, directement auprès de chaque Direction concernée.

Sur la collecte des informations quantitatives de l'Allemagne, de la Belgique et de l'Italie, un même tableau dit « Référentiel » a été traduit dans les trois langues et transmis à un référent pays, afin d'homogénéiser les définitions et les méthodes de calcul. Les données quantitatives reportées sur le « Référentiel » ont été validées par la Direction financière de chaque pays avant d'être consolidées par le Responsable RSE Groupe en vue de la rédaction du présent chapitre.

### La vérification externe

Les informations RSE communiquées ont fait l'objet d'une vérification externe par Mazars SAS, nommé organisme tiers indépendant et membre du réseau Mazars SA, Commissaire aux comptes de la Société. Pour les informations considérées comme étant les plus importantes, des tests de détails ont été réalisés.

### Les précisions et limites méthodologiques

À titre liminaire, il est précisé que certains indicateurs ne sont pas encore suivis en Allemagne, mais feront partie, pour les quatre pays du Groupe, d'un reporting régulier à partir de 2018. Ces exclusions sont mentionnées individuellement dans le rapport ci-dessus.

### Les accidents du travail

À partir de 2017, le taux de fréquence est obtenu en divisant le nombre d'accidents du travail générant un arrêt de travail multiplié par 1 000 000 par le nombre d'heures travaillées, pour les contrats à durée indéterminée (TF2). Le taux de gravité est calculé en divisant le nombre de jours d'absences multiplié par 1 000 par le nombre d'heures travaillées pour les contrats à durée indéterminée.

Cette information n'est pas disponible pour l'Allemagne.

### Le taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme est obtenu en divisant le nombre d'heures d'absences pour maladie ordinaire ou professionnelle et accident de trajet ou du travail par le nombre d'heures travaillées contractuelles et annuelles des contrats à durée indéterminée. Cette information n'est pas disponible pour la Belgique.

### La consommation énergétique et d'eau

Chaque pays a transmis des consommations chiffrées sur la base des factures 2017, des informations communiquées par les prestataires ou des relevés effectués par les établissements.



Le Groupe calcule ses émissions directes de gaz à effet de serre (liées à la combustion du fioul et du gaz naturel) ainsi que ses émissions indirectes (liées aux achats d'électricité). L'équivalent en tonnes de CO<sub>2</sub> est calculé sur la base des valeurs de moyennes nationales ou européennes <sup>(1)</sup> ci-dessous :

### Calcul des émissions de gaz à effet de serre

<b>France</b>	Gaz naturel	0,219 kgCO <sub>2</sub> e/kWh
	Électricité	0,0647 kg CO <sub>2</sub> /kWh
	Fioul	0,324 kgCO <sub>2</sub> /kWh
<b>Allemagne</b>	Gaz naturel	0,214 kgCO <sub>2</sub> e/kWh
	Électricité	0,461 kgCO <sub>2</sub> /kWh
	Fioul	0,324 kgCO <sub>2</sub> /kWh
<b>Belgique</b>	Gaz naturel	0,214 kgCO <sub>2</sub> e/kWh
	Électricité	0,22 kgCO <sub>2</sub> /kWh
	Fioul	0,324 kgCO <sub>2</sub> /kWh
<b>Italie</b>	Gaz naturel	0,214 kgCO <sub>2</sub> e/kWh
	Électricité	0,406 kgCO <sub>2</sub> /kWh
	Fioul	0,324 kgCO <sub>2</sub> /kWh

Les données de consommations concernant le fioul sont calculées sur la base de la formule 10 Mwh PCI/m<sup>3</sup> <sup>(2)</sup>.

### La gestion des déchets

Les seules informations quantitatives suivies et publiées relatives aux déchets concernent les DASRI et sont collectées en Europe.

### Exclusions

L'information sur la consommation de matières premières n'est pas traitée dans le présent document de référence. La consommation de papier étant jugée comme une information non matérielle pour Korian, le Groupe n'a pas mis en place de politique interne sur ce sujet en dehors du siège à Paris. La consommation des autres matières premières plus significatives n'est pas suivie en 2017.

Les informations sur l'utilisation des sols, les nuisances sonores et les autres actions engagées en faveur des droits de l'homme sont jugées non pertinentes au regard de l'activité du Groupe et exclues du présent rapport. Néanmoins, cette exclusion sera réexaminée chaque année en fonction de l'implantation du Groupe et du contexte.

### 2.7.9 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

#### Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Korian, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce.

#### Responsabilité de la Société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

(1) Source : Centre de ressources sur les bilans de gaz à effet de serre de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), consulté en 2018. Pour plus de détails, consulter le site internet <http://www.bilans-ges.ademe.fr>.

(2) Source : <http://www.renovationdurable.eu/>.

**Indépendance et contrôle qualité**

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

**Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant**

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre octobre 2017 et mars 2018 pour une durée d'environ 8 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(1)</sup>.

**I. Attestation de présence des Informations RSE**

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 2.7.8 « Note méthodologique » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, notamment concernant les taux d'absentéisme qui couvrent 91 % des effectifs en 2018, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

**II. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE****Nature et étendue des travaux**

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE, auprès des Directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes <sup>(2)</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante et de la Direction des ressources humaines Groupe nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

(1) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

(2) **Informations sociales** : Effectif et répartition par âge et par sexe ; Nombre d'heures de formation, Nombre de travailleurs handicapés ; Taux d'absentéisme ; Résultat de l'enquête de satisfaction interne.

**Informations environnementales** : Consommation d'énergie ; Consommation d'eau ; Gestion des DASRI (Déchets issus des Activités de Soins à Risques Infectieux).

**Informations sociétales** : Pourcentage de fournisseurs évalués par Ecovadis ; Résultats de l'enquête satisfaction clients.

• au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées <sup>(1)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 86 % des effectifs, considéré comme grandeur caractéristique du volet social et entre 51 % et 85 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### **Conclusion**

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Fait à Paris-La Défense, le 30 mars 2018

L'organisme tiers indépendant

**Mazars SAS**

Manuela Baudoin-Revert  
*Associée*

Edwige Rey  
*Associée RSE & Développement Durable*

(1) Entités françaises et allemandes.

## 2.8 Contrôle interne et gestion des risques

Les principaux risques dont la réalisation est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière et ses résultats, ainsi que les principales mesures prises par le Groupe pour y limiter son exposition sont décrits au paragraphe 2.6.1 du présent document de référence ainsi qu'au paragraphe 2.7.3 pour la stratégie et les mesures mises en œuvre pour réduire l'impact environnemental de nos établissements. Ainsi, il ne s'agira pas de reprendre ci-après l'ensemble des moyens de contrôle existants au sein du Groupe mais de mettre l'accent plus globalement sur les principales procédures de contrôle relatives aux activités ou risques estimés significatifs.

Pour l'élaboration et la rédaction du présent dispositif, ainsi que la définition du contrôle interne, la Société s'est appuyée 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** »)) et sur le guide de l'information périodique des sociétés cotées sur un marché réglementé (Position-Recommandation AMF DOC-2016-05).

### La définition et les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne désigne l'ensemble des processus mis en place au sein du Groupe, contribuant 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 ;
- prévenir et détecter les fraudes et irrégularités.

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

### L'environnement du contrôle interne

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

- à une diffusion claire de la stratégie du Groupe et de ses objectifs opérationnels ;
- à encadrer au mieux l'exercice du métier de chacun par la diffusion notamment de bonnes pratiques ;

- à la compétence de ses collaborateurs et à ce qu'ils disposent des moyens nécessaires pour effectuer leur travail. Pour cela, les Directions des ressources humaines de chacun des pays d'implantation du Groupe disposent de procédures d'évaluation, de suivis périodiques et de formation ;

- à ce que les processus soient sous contrôle.

### Le champ d'application du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne est appliqué à la société Korian ainsi qu'à l'ensemble des sociétés entrant dans le périmètre de consolidation.

Afin d'assurer un contrôle des opérations réalisées, des dispositifs de suivi ont été mis en place. Ces dispositifs sont détaillés au paragraphe relatif aux dispositifs de contrôle interne ci-après.

### Les acteurs du contrôle interne

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Direction générale Groupe, les Directions générales des pays dans lesquels le Groupe est implanté, les Directions et les Départements opérationnels et fonctionnels ainsi que les collaborateurs du Groupe.

Les principaux acteurs concernés par le pilotage du dispositif de contrôle interne sont indiqués ci-après.

#### **Le Conseil d'administration et le Comité d'audit**

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

Ses missions sont définies dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration et précisées au paragraphe 2.11.1.2.3 du présent document de référence.

#### **La Direction générale Groupe**

La Direction générale Groupe définit les grandes lignes du dispositif de contrôle interne et s'assure de sa mise en œuvre.

#### **Comité Risk and Compliance**

Le Groupe a mis en place au cours de l'année 2017 un Comité de suivi des risques et de la conformité, présidé par la Directrice générale du Groupe. Ce Comité se réunit tous les deux mois et vise à réaliser une revue des principaux risques et contentieux du Groupe ainsi qu'un suivi de la mise en place des plans de conformité et des évolutions législatives, en s'appuyant sur la remontée des Directions générales des pays ainsi que des Directions fonctionnelles Groupe.

### **La Direction financière Groupe**

La Direction financière Groupe est notamment responsable de la qualité et de la sincérité de l'information comptable et financière de la Société et de ses filiales. Afin d'assurer une meilleure efficacité de ses travaux, les services au sein de cette Direction ont été spécialisés par métiers :

- dans chaque pays, des équipes distinctes sont en charge 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 Groupe qui intègre les équipes consolidations.

### **La Direction juridique et fiscale Groupe**

La Direction juridique et fiscale Groupe a notamment pour mission de protéger les intérêts du Groupe et de sécuriser ses activités, en apportant appui, conseils et expertises.

Elle intervient notamment sur les trois axes suivants, qui contribuent au contrôle interne :

- une veille juridique portant sur les règles applicables ;
- une mission de sélection des conseils juridiques extérieurs et de suivi de leurs prestations et performances ;
- une traduction opérationnelle des normes et référentiels internationaux afin de les adapter aux activités du Groupe.

D'une manière générale, les risques juridiques et fiscaux sont suivis en interne avec recours, si cela est nécessaire, à des conseils externes.

### **La Direction de l'audit et du contrôle internes Groupe**

La charte de l'audit interne Groupe définit le rôle, les responsabilités, le périmètre d'intervention, l'approche d'audit et le mode de *reporting* de l'audit interne. Le département d'audit interne procède à l'évaluation des processus de gouvernement d'entreprise, de *management* des risques et de contrôle, tels qu'ils sont définis au sein de Korian. Par ses propositions, il contribue à en améliorer la sécurité et à optimiser les performances globales de l'organisation.

La cartographie des risques est régulièrement mise à jour et présentée au Conseil d'administration, au Comité d'audit et au Comité éthique et qualité. Les travaux de l'audit interne couvrent l'évaluation de certains de ces risques. La Direction de l'audit et du contrôle internes s'assure du respect des procédures et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, soit en réalisant elle-même des audits, en s'appuyant sur son équipe d'auditeurs internes, soit en pilotant des audits en s'appuyant sur des référents métiers dans chaque pays (Départements qualité, Départements contrôle de gestion, Départements juridiques, etc.). Elle coordonne en outre ses travaux avec ceux des Commissaires aux comptes dans une logique d'efficacité.

La Direction de l'audit et du contrôle internes Groupe participe à l'évaluation du contrôle interne du Groupe et rend compte de ses travaux à la Direction générale Groupe et au Comité d'audit.

### **Les Directions générales des pays d'implantation du Groupe**

Elles 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**

Les Directions financières des pays d'implantation du Groupe sont responsables du contrôle des données comptables et de gestion en lien avec les instructions du Groupe, ainsi que de la production des comptes statutaires.

### **Les Départements Qualité des pays d'implantation du Groupe**

Ces départements sont des acteurs importants du contrôle interne opérationnel. Ils sont très impliqués au niveau de la politique de gestion des risques et de la démarche qualité au sein des établissements.

Leurs missions consistent principalement à :

- garantir la mise en œuvre de la politique de *management* par la qualité ;
- assurer une assistance auprès des Directions d'établissements pour la mise en œuvre et le suivi de leur démarche qualité ainsi que de leur gestion des risques ;
- assurer la veille réglementaire et documentaire dans les domaines de la qualité, de la gestion des risques, de l'évolution des démarches de certification et d'évaluation ;
- contribuer à l'élaboration d'outils pédagogiques, de suivi des démarches, de recueil d'informations, d'évaluation, de tableaux de bord ou encore de procédures et protocoles ;
- effectuer des revues, des analyses de risques et des suivis de mise en œuvre des politiques Groupe.

### **Les Départements Réglementation des pays d'implantation du Groupe**

Ces départements s'assurent du respect des obligations réglementaires par les établissements, notamment en les accompagnant dans leurs relations avec les autorités de tutelle ainsi qu'en suivant la réalisation des objectifs contractuels définis avec les tutelles.

### **Les Directions des systèmes d'information des pays d'implantation du Groupe**

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.

### 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.

#### Le référentiel de Contrôle Interne

La Direction audit et contrôle internes a déployé au cours de l'année 2017 un référentiel de contrôle interne commun à l'ensemble du Groupe. Ce référentiel porte sur les principaux processus conduisant à l'élaboration de l'information comptable et financière et pourra être amené à s'élargir.

Un questionnaire d'auto-évaluation sur les contrôles clés décrits dans ce référentiel a également été conduit auprès des Directions fonctionnelles de chaque pays du Groupe. 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.

#### Le suivi et le contrôle de gestion opérationnel

Le contrôle de gestion opérationnel est rattaché à la Direction financière de chaque pays et 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

Chaque année, un budget est élaboré pour chaque établissement et chaque Direction fonctionnelle sur la base des orientations données par les Directions générales et les Directions financières de chaque pays. Ces budgets sont construits sur une trame commune à tous les établissements élaborée par le contrôle de gestion opérationnel, qui revoit puis consolide les budgets au niveau de chaque pays.

Ces travaux sont ensuite revus et consolidés au niveau Groupe par la Direction du contrôle financier Groupe.

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, un *reporting* est élaboré par le contrôle de gestion opérationnel et adressé aux Directeurs d'établissements, aux Directeurs régionaux, aux 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 notamment les frais de personnel), l'encours clients, 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. Ce *reporting* est ensuite présenté à la Direction générale du Groupe par la Direction générale, la Direction financière et les principales Directions fonctionnelles de chaque pays au cours d'une réunion formelle appelée *Business Review*.

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

#### 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.

L'élaboration des informations financières consolidées est gérée par la Direction du contrôle financier Groupe rattachée à la Direction Financière du Groupe, avec en particulier les missions suivantes :

- diffusion des principes comptables et financiers du Groupe sous la forme d'un manuel de procédures *Financial Reporting Guidelines* ;
- 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 est également envoyée au Siège. Cette lettre engage les Directions des filiales consolidées sur l'exactitude et l'exhaustivité de l'information financière transmise au Siège dans le cadre de la consolidation.

#### 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 stratégie de financement est proposée par la Direction générale Groupe au Conseil d'administration et la mise en place des lignes de financement est soumise à l'autorisation préalable 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 de ses filiales par la signature de conventions de comptes courants ou de prêts intercompagnies afin notamment de financer leurs opérations de développement. Les filiales étrangères peuvent toutefois avoir un recours ponctuel à des emprunts bilatéraux localement, sous réserve de l'obtention de l'accord préalable de la Direction générale Groupe, de la Direction financière 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 en France d'un cash pool sur ses principales banques, dispositif qui sera élargi courant 2018 aux autres filiales étrangères. Les positions de trésorerie mensuelles consolidées au niveau de chaque pays sont supervisées par la Direction financière Groupe.

### **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, le Comité d'investissement et d'engagement Groupe dont les membres permanents sont la Directrice générale Groupe, le Directeur financier Groupe et le Directeur du développement et immobilier Groupe.

Par ailleurs, le Comité d'investissement, Comité spécialisé du Conseil d'administration, est en charge 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, ainsi que cela est détaillé au paragraphe 2.11.1.2.3 du présent document de référence.

### **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 réalisés. Ces changements permettent d'apporter une meilleure gestion et une plus grande sécurité des flux d'informations.

### **Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques opérationnels**

#### **La « gouvernance » de la gestion des risques opérationnels**

Afin de coordonner les politiques Éthique, Médicale et Qualité, le Groupe dispose d'une Direction médicale, éthique et qualité qui a notamment pour objectifs de formaliser la politique Qualité et Gestion des risques opérationnels et de définir les orientations de la politique médicale pour l'ensemble du Groupe dans le respect de l'éthique, de la déontologie et des réglementations des pays d'implantation du Groupe. Cette Direction est également chargée de superviser la démarche qualité mise en place au sein de chaque pays, de veiller à l'harmonisation des pratiques et de centraliser les résultats des audits qualité externes ou internes qui sont réalisés

au sein de chaque établissement du Groupe. Afin de renforcer ce suivi, un Comité Qualité Groupe composé des responsables qualité de chaque pays a été créé en 2017.

### **Les procédures « Événements Indésirables Graves » (EIG)**

Dans chaque pays d'implantation du Groupe, tout événement indésirable grave doit être signalé par le Directeur d'établissement à son supérieur hiérarchique qui évalue avec lui le niveau de maîtrise de l'événement. La procédure EIG prévoit différents niveaux de classification : EIG en lien avec la santé des personnes, EIG en lien avec la sécurité, EIG relatifs au fonctionnement de l'établissement et 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 en conformité avec la procédure de gestion de crise.

La procédure EIG permet de traiter les dysfonctionnements tout en améliorant la prévention des risques, chaque signalement d'événement indésirable venant également enrichir une base de données permettant de définir d'éventuelles actions correctives. À noter qu'une consolidation et hiérarchisation hebdomadaire des EIG est également réalisée au niveau du Groupe selon 14 critères communs à l'ensemble des pays.

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

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

Le Groupe a poursuivi le renforcement de la cohérence de sa démarche éthique, l'identification et la prévention de l'ensemble des niveaux de risques inhérents à l'activité ainsi que l'amélioration de la qualité globale de ses pratiques et de ses services à destination des personnes accueillies (résidents et patients).

La démarche de *management* par la qualité favorise la prise en charge 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.

La politique du Groupe s'inscrit dans une volonté de recherche constante de bien-traitance afin d'assurer une meilleure maîtrise des risques *a priori* par la promotion de la prévention. Cette politique est suivie par un Comité spécialisé du Conseil d'administration, le Comité éthique et qualité. Pour assurer au quotidien l'application des principes éthiques du Groupe une offre de formations riche, élaborée par un service dédié, est en place.

### **La démarche qualité**

En France, la démarche qualité est animée par la Direction qualité et gestion des risques et vise à assurer la sécurité des soins, la sécurité des personnes et la qualité des prestations et services. Cette Direction apporte aux

établissements une aide fonctionnelle sous forme d'actions de contrôle, d'un accompagnement personnalisé et de soutien éventuel.

Tous les établissements bénéficient d'une revue annuelle de la qualité sur l'ensemble de leurs prestations et services. En fonction des résultats de cette revue, un plan d'actions et un accompagnement sont mis en place. Une équipe de qualitatifs régionaux accompagne les établissements dans la mise en place de la démarche de *management* par la qualité. Cet accompagnement qualité permet de préparer les évaluations externes en maisons de retraite médicalisées et les visites de certification (conduites par la Haute autorité de santé) pour les établissements de santé.

En outre, un « Manuel Qualité » présente la politique du Groupe et les principaux outils et bonnes pratiques au service des établissements. Mis à jour une fois par an, il détaille notamment les valeurs, la démarche éthique et l'engagement RSE du Groupe.

Par ailleurs, une vigilance réelle est portée sur les risques professionnels. Les Responsables ressources humaines opérationnels mettent à jour le document unique d'évaluation des risques professionnels (« **DUERP** »), afin d'assurer un suivi régulier de ces risques.

Enfin, les Comités de coordination des vigilances et des risques (« **COVIRIS** ») traitent rapidement les dysfonctionnements constatés et préviennent toute aggravation en organisant une gestion globale des risques.

En Allemagne, le Département qualité est chargé de rédiger et de mettre à jour le manuel de la qualité ainsi que les procédures applicables à tous les établissements. Il reprend les normes légales et réglementaires, ainsi que les normes internes définies par ledit département. Les normes légales et réglementaires sont validées par les services des *Medizinischer Dienst der Krankenversicherung* (MDK), hautes autorités en charge de la vérification du niveau de qualité des prestations fournies par les établissements. Les MDK réalisent au moins une revue qualité formelle par an et par établissement.

En parallèle, le Département Qualité s'assure de la correcte application des procédures qualité dans chaque établissement. Basés régionalement, les *Regional Qualität Manager* (« **RQM** ») supervisent jusqu'à une dizaine d'établissements et réalisent une revue complète de chaque établissement au moins une fois par an. Les RQM effec-

tuent le *reporting* de leurs revues internes au Directeur de chaque région concernée. Les plans d'actions sont ensuite revus mensuellement par le *Vorstand* ainsi que par la Direction éthique, qualité et médicale du Groupe.

En Belgique, les MRS sont soumises à une réglementation fédérale et régionale modifiée en 2014, afin de renforcer la politique qualité. Cette réglementation diffère d'une région à l'autre mais, globalement, les MRS ont l'obligation de développer une politique de qualité et un programme de qualité des soins et de disposer de procédures écrites en ce qui concerne l'hygiène des mains, l'isolement des résidents souffrant d'une infection et les mesures de contention.

En Italie, le Département qualité est en charge de rédiger le « protocole qualité » applicable aux maisons de retraite médicalisées et aux cliniques spécialisées. Les principales missions du département sont la formation des salariés, la gestion des relations avec les organismes de certification, ainsi que la mise à disposition et le déploiement des procédures internes. Chaque établissement dispose d'un référent qualité, membre du personnel de l'établissement, qui met en place les procédures diffusées par le département qualité.

Une certification ISO 9001-2008 est déployée sur l'ensemble du réseau. Les établissements disposent d'un Système de Gestion de la Qualité (SGQ) qui repose sur un manuel de la qualité, avec des procédures adaptées pour chaque type d'établissement (personnalisées en fonction de la réglementation de chacune des régions) et la documentation opérationnelle correspondante est mise en ligne sur l'Intranet du groupe italien et les serveurs des établissements. De ce fait, chaque établissement peut effectuer son *reporting via* la plateforme commune accessible globalement par le Département qualité.

Chaque établissement possède un manuel intitulé « Plan de crise » qui répertorie l'ensemble des procédures à appliquer sur les risques principaux identifiés.



## 2.9 Recherche et développement

De par son activité de prise en charge des seniors, le Groupe ne mène pas d'action systématique de recherche et développement et ne dispose à ce titre d'aucun brevet important pour l'activité. Toutefois, le Groupe mène et/ou participe régulièrement à des projets de recherche et développement, à travers de nouvelles approches thérapeutiques, des méthodes de nutrition innovantes, la conception et l'agencement des espaces, la domotique et les objets connectés, ou encore le digital.

### 2.9.1 DE L'INSTITUT DU BIEN VIEILLIR KORIAN À LA FONDATION KORIAN POUR LE BIEN VIEILLIR

Conscients des enjeux du vieillissement de la population lequel nécessite une réflexion sur les axes d'amélioration de la qualité de vie des seniors, le Groupe a créé, en avril 2013, l'Institut du Bien Vieillir Korian, association régie par la loi de 1901, pour contribuer à la prise de conscience collective et à l'enrichissement des ressources sur le sujet (l'« **Institut** »).

Le Groupe a participé aux trois champs d'intervention de l'Institut, qui sont :

- la recherche académique, pour préempter les sujets de société et faire évoluer le regard sur l'avancée en âge ;
- la recherche appliquée pour améliorer en continu le quotidien des personnes âgées, de leurs familles et des aidants ; et
- l'appui aux établissements pour déployer des solutions innovantes.

En s'appuyant sur l'expertise du Comité du Bien Vieillir, équipe pluridisciplinaire composée d'une majorité de personnes extérieures au Groupe, et après quatre années de recherche, d'échanges et d'analyses, l'Institut a investigué plusieurs thématiques essentielles au Bien Vieillir : celle du plaisir, parce que Bien Vieillir, c'est d'abord continuer à vivre des moments de satisfaction essentiels au bien-être corporel, psychique et social ; celle des mutations technologiques d'avenir, parce que Bien Vieillir passe, et passera de plus en plus, par la collecte et le traitement des données, par la prévention, par l'accompagnement non médicamenteux, par les progrès de la robotique et des objets connectés ; et celle de la socialisation, parce que le fait d'être utile socialement, de garder un lien avec d'autres générations ou de partager des moments avec sa famille et ses proches apparaît comme tout aussi vital aux aînés.

Les résultats de ces études ont nourri l'approche clinique « *positive care* » qui se focalise sur les capacités et compétences de la personne ainsi que sur ses souhaits plutôt que sur ses seuls déficits. Cette approche est aujourd'hui déployée auprès des collaborateurs du Groupe.

Fort de ces premiers acquis et pour multiplier les voies d'exploration qui permettront de faire face à cette révolution du vieillissement, Korian a souhaité franchir une nouvelle étape en créant la Fondation d'entreprise Korian pour le Bien Vieillir au cours du deuxième semestre 2017.

Cette évolution marque la volonté du Groupe de s'affirmer comme un acteur de l'intégration sociale engagé, capable de mobiliser ses collaborateurs, résidents, patients, avec le grand public, la communauté scientifique, les acteurs publics et privés du secteur, autour de projets porteurs de sens et basés sur une thématique forte : l'inclusion.

L'inclusion, c'est permettre à toute personne, quelles que soient ses caractéristiques, d'être un acteur à part entière de la société et de ses organisations.

Dans cette perspective, et sous l'impulsion de son Comité scientifique, présidé par le sociologue Serge Guérin et rassemblant des chercheurs et personnalités académiques, des praticiens et des soignants, des designers, des responsables associatifs, la Fondation privilégie les axes d'intervention suivants :

1. l'inclusion par l'utilité sociale ;
2. l'inclusion par le développement de l'autonomie ;
3. l'inclusion par la solidarité ;
4. l'inclusion par le sport.

Elle intervient à travers :

- des études médicales en partenariat avec des équipes de recherche ;
- des études sociétales ;
- le soutien à des actions sociétales innovantes dans les territoires ;
- des actions de soutien au bénéfice de publics en perte d'autonomie et en situation de fragilité.

### 2.9.2 LES ÉTUDES ET LES TRAVAUX

En 2017, l'Institut puis la Fondation ont poursuivi les projets lancés antérieurement par l'Institut et continué de se concentrer sur des études et des travaux visant à faire évoluer les connaissances, accompagner les professionnels dans l'exercice de leurs métiers et améliorer la prise en charge des personnes âgées. Les résultats de l'étude menée en 2016 sur l'impact de l'utilisation du « chariot d'activités *flash* » sur les troubles aigus du comportement, ont été pris en compte dans le cadre de l'approche « *positive care* ».

#### Étude relative aux mots du Bien Vieillir

Après avoir constaté que les mots utilisés pour désigner la vieillesse sont approximatifs, réducteurs, voire inappropriés, l'Institut a lancé une étude, reprise ensuite par la Fondation, pour identifier les champs sémantiques utilisés pour parler des personnes âgées et pour savoir quels termes il était préférable d'utiliser pour donner davantage de valeurs positives à la vieillesse.

Après une première étape de revue de la littérature existante, la Fondation a exploré, en partenariat avec Médiascopie, plus de 185 mots et expressions utilisés au quotidien pour parler de la vieillesse, de la maladie, des résidents en maisons de retraite et des patients.

Grâce à une méthode de mesure de perception, ces mots ont été évalués par un panel de Français avec l'objectif de définir « les mots de demain pour le dire ». De cette étude, on retient que les mots utilisés se révèlent souvent techniques, parfois mal compris et pouvant heurter. L'évaluation de leur impact a permis de choisir sur une base comparative et objective, les « mots justes » et les bonnes pratiques qui permettront de mieux désigner et qualifier les personnes âgées, le vieillissement et la dépendance, les métiers et les pratiques (structures d'accueil, soins, hébergement, services, etc.).

En synthèse, un guide pratique de la Fondation a été publié et précise les mots à bannir et ceux à privilégier pour parler positivement du grand-âge, de la dépendance, de la maladie et des maisons de retraite. Le « Guide des mots du Bien Vieillir » veut ainsi sensibiliser et convaincre les professionnels de santé, les institutionnels et la société française dans son ensemble de l'intérêt de changer les mots et les regards sur le vieillissement. Ce guide est aujourd'hui déployé dans l'ensemble des établissements du Groupe et sera intégré au programme de formation des collaborateurs en 2018.

### Étude LEDEN (*Effects of a Long-term Exercise program on functional ability in people with Dementia living in Nursing homes*)

En novembre 2017, la Fondation a présenté les premiers résultats de l'étude LEDEN menée en collaboration avec le gérontopôle de Toulouse. Cette étude pilote a pour objectif de comparer les effets d'un programme d'activité physique et d'un programme d'activités socialisantes, sur les capacités fonctionnelles et sur les symptômes neuropsychiatriques de résidents de maisons de retraite médicalisées souffrant de troubles cognitifs.

Deux groupes ont été formés, un premier groupe témoin qui a participé à des activités socialisantes comme des séances de chant ou d'arts plastiques, et un deuxième groupe expérimental qui s'est livré à des séances d'activités sportives. Les deux groupes ont bénéficié de deux interventions par semaine d'une durée de 60 minutes.

Pour comprendre et déterminer les effets d'une activité physique et sociale sur les aînés atteints de troubles cognitifs, plusieurs variables ont été analysées comme la capacité fonctionnelle, la fonction physique (vitesse de marche, levé de chaise, etc.), les fonctions cognitives et les troubles du comportement. Après les six premiers mois de l'étude, les résultats ont montrés que les deux types d'activités proposés ont pour effet de stabiliser voir de ralentir le déclin naturel observé chez les participants.

L'analyse de nouvelles variables a permis de donner un regard nouveau sur l'accompagnement et le soin portés aux résidents atteints de troubles cognitifs mais également de mettre en évidence des différences significatives entre le groupe témoin et le groupe experi-

mental. Ainsi, les résidents ayant bénéficié d'une activité sociale ont vu l'amélioration de leur statut nutritionnel tandis que le nombre de chutes non graves a diminué chez les résidents qui ont participé aux séances d'activité physique.

L'étude a été publiée dans la revue scientifique américaine JAGS (*The Journal of The American Geriatrics Society*). Une avancée dans le secteur gérontologique qui montre qu'au-delà d'une approche clinique, une autre vision de l'accompagnement et du soin est possible *via* la recherche du bien-être des résidents.

### Publications

Au cours de l'année 2017, l'Institut a participé à la publication de plusieurs articles scientifiques :

- « *Exergames and elderly: A non systematic review of the literature* », paru dans la revue *European Geriatric Medicine*, janvier/février 2017 ;
- « Consommation d'antalgiques en EHPAD : étude observationnelle dans 99 EHPAD », paru dans la revue *Gériatrie et Psychologie Neuropsychiatrie du Vieillessement*, mars 2017, volume 15-2017, n° 1 ;
- « Démence et thérapie non médicamenteuse, efficacité du cadre ludique », paru dans la revue *Soins Gérontologie*, n° 125, mai/juin 2017 ;
- « Maladie d'Alzheimer, l'importance du choix des mots », paru dans la revue *Soins et Gérontologie*, n° 125, mai/juin 2017 ;
- « *Exercise or Social Intervention for Nursing Home Residents with Dementia: A Pilot Randomized, Controlled Trial* », paru dans la revue *Journal of the American Geriatrics Society*, 2017.

L'Institut a participé à un congrès scientifique, notamment :

- *European Union Geriatric Medicine Society*, qui s'est déroulé du 20 au 22 septembre 2017 à Nice, au cours duquel l'Institut a présenté deux posters (« *Literature review: comparison of the treatment of institutionalized patients exhibiting a degenerative dementia in specialized care units and in conventional extended stay care units between 2006 and 2016* » et « *European Pattern of pleasure for elderly: A cross-sectional study about well-being representations* »).

La Fondation a également participé à un congrès scientifique :

- Les Journées françaises de gériatrie et de gérontologie, qui se sont déroulées en novembre 2017 à Paris, au cours desquelles la Fondation a présenté deux posters (« Est-il possible de prédire la fin de vie en EHPAD ? » et « Revue de la littérature : Efficacité de la prise en charge des patients atteints de troubles cognitifs dans des unités spécialisées entre 2006 et 2016 »).

## 2.10 Autres informations financières

### 2.10.1 RÉSULTATS SOCIAUX ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE KORIAN

Nature des indications/Périodes	31.12.2017 <sup>(1)</sup>	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Durée de l'exercice	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
<b>Situation financière de l'exercice</b>					
a) Capital social	404 911 715 €	400 890 210 €	397 328 365 €	395 187 615 €	174 198 065 €
b) Nombre d'actions émises	80 982 343	80 178 042	79 465 673	79 037 523	34 839 613
<b>Résultat global des opérations effectives</b>					
a) Chiffres d'affaires hors taxes	76 744 519 €	69 034 532 €	67 095 487 €	40 942 258 €	40 117 384 €
b) Bénéfice avant impôt, participation, amortissements et provisions	53 222 400 €	12 141 844 €	54 353 380 €	59 806 275 €	-19 082 963 €
c) Impôts sur les bénéfices	-18 332 724 €	-24 169 814 €	-19 848 346 €	-14 959 303 €	-10 923 921 €
d) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements et provisions	71 555 124 €	36 311 658 €	74 201 726 €	74 765 578 €	-8 159 042 €
e) Bénéfice après impôt, participation, amortissements et provisions	61 869 242 €	21 871 487 €	67 229 544 €	74 260 803 €	3 911 864 €
f) Montants des bénéfices distribués	48 109 415 €	47 660 333 €	47 679 404 €	47 422 514 €	20 903 798 €
g) Participations des salariés	-	-	-	-	-
<b>Résultat par action</b>					
a) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements	0,88 €	0,45 €	0,93 €	0,95 €	-0,23 €
b) Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	0,76 €	0,27 €	0,85 €	0,94 €	0,11 €
c) Dividende versé à chaque action	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,30 €
d) Autre distribution	-	-	-	-	0,30 €
<b>Personnel</b>					
a) Nombre de salariés	407	369	337	298	305
b) Montant de la masse salariale	30 242 546 €	26 198 642 €	21 813 403 €	21 174 823 €	19 742 098 €
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	11 793 454 €	11 768 041 €	11 053 571 €	9 290 697 €	8 124 830 €

(1) La distribution envisagée au titre de l'exercice 2017 sera soumise à l'Assemblée générale annuelle prévue le 14 juin 2018.

### 2.10.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DES FILIALES DE LA SOCIÉTÉ ET DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les filiales sont :

- des sociétés exploitant des maisons de retraite médicalisées qui accueillent et prennent en charge des personnes âgées, qui, du fait de leur état de dépendance, ne peuvent plus vivre à domicile. Leur vocation est de les accompagner humainement et de leur dispenser des soins, quel que soit leur niveau de dépendance, et ce, jusqu'à la fin de leur vie ;
- des sociétés exploitant des cliniques spécialisées, qui accueillent des patients convalescents ou handicapés, à la suite d'un séjour dans une structure de soins aigus. Leur vocation est de réduire les incapacités physiques et/ou psychiques ou de réautonomiser les patients afin de faciliter leur retour à domicile et de favoriser leur réinsertion dans leur milieu socioprofessionnel ;

- des sociétés exploitant des résidences services qui proposent aux seniors autonomes un cadre de vie adapté à leur vie quotidienne tout en favorisant le lien social ;
- des sociétés exploitant des réseaux de soins à domicile, qui permettent d'offrir une alternative à l'hospitalisation ;
- des sociétés holdings, qui ont pour unique vocation de détenir des participations dans les établissements précités ci-dessus ;
- des sociétés ayant vocation à détenir l'immobilier des établissements.

## 2.10.3 DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Exercice concerné (exercice de distribution)	Nombre d'actions composant le capital social	Nombre d'actions rémunérées	Dividende versé par action	Revenus distribués par action	
				Éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI	Non éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI
2016 (2017)	80 204 403	80 186 118	0,60 €	0,60 €	-
2015 (2016)	79 468 673	79 433 889	0,60 €	0,60 €	-
2014 (2015)	79 042 523	78 957 257	0,60 €	0,60 €	-

Le paiement de dividendes ou de toute autre distribution est fonction des résultats financiers du Groupe, notamment de son résultat net et de sa politique d'investissement.

## 2.10.4 AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2017

Le bénéfice de l'exercice s'élève à 61 869 242,17 €. Lors de l'Assemblée générale prévue le 14 juin 2018, il sera proposé :

- d'affecter 3 093 462,11 € à la réserve légale.

Le solde du bénéfice de l'exercice, soit la somme de 58 775 780,06 €, augmenté du report à nouveau qui s'élève à 10 952 945,98 €, constitue le bénéfice distribuable de l'exercice, soit la somme de 69 728 726,04 €. Il sera donc proposé à l'Assemblée générale du 14 juin 2018 :

- de procéder à la distribution d'un dividende de 0,60 € par action aux 80 983 563 actions de la Société, soit 48 590 137,80 €, prélevé dans son intégralité sur le bénéfice distribuable de l'exercice ; et
- d'affecter 21 138 588,24 € sur le compte de report à nouveau.

## 2.10.5 DÉPENSES SOMPTUAIRES ET FRAIS GÉNÉRAUX DONNANT LIEU À RÉINTÉGRATION

Les charges somptuaires visées par l'article 39-4 du Code général des impôts s'élèvent pour le Groupe à 250 716 €, dont 243 383 € pour la Société, correspondant principalement à des amortissements excédentaires sur location de véhicules de tourisme non déductibles fiscalement.

## 2.10.6 PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS ET CONTRAT DE LIQUIDITÉ

## Programme de rachat d'actions

En application de la 17<sup>ème</sup> résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2017, la Société a renouvelé l'autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, d'acheter ou de faire acheter des actions de la Société (y compris dans le cadre d'un contrat de liquidité).

Établi en application des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'AMF, ainsi que du règlement délégué n° 2016/1052 complétant le règlement européen n° 596/2014 par des normes techniques de réglementation concernant notamment les conditions applicables aux programmes de rachat d'actions et des pratiques de marché admises par l'AMF, le tableau ci-après indique les objectifs et les modalités du programme de rachat par la Société de ses propres actions.

Titres concernés	Actions ordinaires
Part maximale du capital dont l'achat a été autorisé par l'Assemblée générale	10 % du nombre d'actions composant le capital de la Société (à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté pour prendre en compte les opérations sur le capital éventuellement effectuées postérieurement à la date de l'Assemblée précitée). Il est ici précisé que lorsque les actions de la Société sont achetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le Règlement général de l'AMF, le nombre d'actions prises en compte pour le calcul de la limite précitée de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et que, le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport, ne pourra excéder 5 % de son capital social
Prix maximum de rachat	50 € (hors frais) (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies)
Montant maximum des fonds disponibles pour les besoins du présent programme	404 917 815 € (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies)

Titres concernés	Actions ordinaires
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; et/ou</li> <li>• l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; et/ou</li> <li>• la remise d'actions dans le cadre de la couverture de plans de stock-options ou d'attribution gratuite d'actions (ou plans assimilés) et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou mandataires sociaux du Groupe ; et/ou</li> <li>• l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; et/ou</li> <li>• l'achat de toute action à la suite du regroupement des actions de la Société, afin de faciliter les opérations de regroupement et la gestion des actions formant rompus ; et/ou</li> <li>• l'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par un prestataire de service d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ; et/ou</li> <li>• permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur.</li> </ul>
Modalités de rachat	<p>Les acquisitions, cessions ou transferts des actions pourront être effectués à tout moment, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, en une ou plusieurs fois, par tous moyens, sur tous les marchés, y compris sur les marchés réglementés, un système multilatéral de négociation ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat, de vente ou d'échange, ou par utilisation d'options ou instruments dérivés ou autres instruments financiers à terme négociés sur un marché réglementé, un système multilatéral de négociation ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement</p>
Durée du programme	18 mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2017, soit jusqu'au 21 décembre 2018

Il est en outre précisé que la Société n'a utilisé aucun produit dérivé dans le cadre de ce programme de rachat d'actions ni du précédent et n'a pas de positions ouvertes.

### Contrat de liquidité

La Société a conclu un contrat de liquidité avec Natixis qui a pris effet le 1<sup>er</sup> juillet 2015, afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de ses titres (le « **Contrat de Liquidité** »). Au 31 décembre 2017, les moyens suivants figuraient au Contrat de Liquidité :

- 38 854 actions Korian ;
- 3 524 999,21 €.

### 2.10.7 PRISES DE PARTICIPATION OU DE CONTRÔLE SIGNIFICATIFS

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-6 du Code de commerce, les prises de participations significatives et de contrôle dans d'autres sociétés ayant leur siège social en France intervenues au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 sont présentées aux Notes 2 et 5.7 du paragraphe 3.1 du présent document de référence.

### 2.10.8 INFORMATIONS SUR LES SUCCURSALES EXISTANTES (ARTICLE L. 232-1 DU CODE DE COMMERCE)

En application de l'article L. 232-1 du Code de commerce, la Société détient quatre succursales au 31 décembre 2017 situées :

- Zone Industrielle – 25870 Devecey ;
- 2-12, chemin des Femmes – 91300 Massy ;
- Allée de Roncevaux – 31240 L'Union ;
- 59, rue Denuzière – 69002 Lyon.

### 2.10.9 COMPOSITION ET RÉPARTITION DU CAPITAL

La composition et la répartition du capital de la Société sont décrites au paragraphe 5.2 du présent document de référence.

Par ailleurs, le fonds commun de placement des salariés de la Société détenait 97 733 actions Korian au 31 décembre 2017.

## 2.11 Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

Le présent rapport a été établi par le Conseil d'administration (le « **Conseil** ») lors de sa séance du 14 mars 2018 sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations réuni le 13 mars 2018. Il a été également transmis aux Commissaires aux comptes de la Société.

### 2.11.1 GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

#### 2.11.1.1 La mise en œuvre des principes du Code AFEP-MEDEF

Korian se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré conjointement par l'Afep et le Medef en décembre 2002 et révisé dernièrement en novembre 2016 (le « **Code AFEP-MEDEF** »), disponible sur le site [www.afep.com](http://www.afep.com).

Conformément au principe « Appliquer ou Expliquer » consacré à l'article L. 225-37-4 8° du Code de commerce et à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF, Korian estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF sauf lorsqu'il est expressément indiqué le contraire dans le présent rapport et explique ci-dessous les raisons qui l'ont conduite à déroger à quatre recommandations dudit Code.

Recommandation AFEP-MEDEF	Justification de Korian
<b>Réunion des administrateurs hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs</b>	
<b>10.3</b> Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.	Aucune réunion du Conseil d'administration ne s'est tenue intégralement hors la présence de la Directrice générale, seul dirigeant mandataire social exécutif de la Société. En revanche, les travaux et échanges du Conseil d'administration concernant la Directrice générale se déroulent hors la présence de celle-ci.
<b>Participation de l'administrateur représentant les salariés au Comité en charge des rémunérations</b>	
<b>17.1</b> Il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du Comité en charge des rémunérations.	Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que l'administrateur salarié peut être invité à assister aux réunions du Comité des rémunérations et des nominations.
<b>Détention d'actions à titre personnel par l'administrateur</b>	
<b>19</b> L'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et, en application des dispositions des statuts ou du règlement intérieur, posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard des jetons de présence alloués.	Neuf administrateurs sur les onze que compte le Conseil d'administration sont actionnaires de Korian à titre personnel pour un montant significatif au regard des jetons de présence alloués. Un administrateur ne détient qu'une action en raison des règles internes auxquelles il est astreint du fait de ses fonctions principales. L'administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration ne possède pas d'actions Korian.
<b>Obligation de conservation des actions</b>	
<b>22. § 1</b> Le Conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat.	L'article 1.6.2 du Règlement intérieur prévoit que toutes les actions détenues par les administrateurs, en ce compris le Président du Conseil d'administration, doivent être inscrites au nominatif. M. Christian Chautard détient à ce jour 1 239 actions toutes inscrites au nominatif. Les plans d'intéressement long terme mis en place par la Société, dont bénéficie la Directrice générale et qui représentent la majeure partie des actions qu'elle détient, contiennent de telles obligations de conservation au nominatif. Mme Sophie Boissard détient à ce jour 13 088 actions Korian toutes inscrites au nominatif.

### 2.11.1.2 Les organes de direction et d'administration de la Société

#### 2.11.1.2.1 Le mode de gouvernance

##### Un mode de gouvernance moniste

La Société est actuellement une société anonyme à Conseil d'administration. Les actionnaires réunis en Assemblée générale le 21 mars 2012 ont décidé de modifier le mode de gouvernance de la Société au profit de la forme moniste en raison de la nécessité de prendre en compte un environnement économique et financier devenu particulièrement mouvementé et incertain, exigeant un resserrement du mode de gouvernance de la Société et permettant de lui offrir une meilleure réactivité face à la volatilité du marché.

##### Une dissociation des fonctions de Président et de Directeur général

Dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-51-1 du Code de commerce, le 21 mars 2012, le Conseil d'administration a opté pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général avec une entrée en vigueur le 30 avril 2012. Suite à la révocation du précédent Directeur général le 18 novembre 2015, ces fonctions ont été réunies à titre intérimaire entre les mains de M. Christian Chautard jusqu'au 26 janvier 2016, date à laquelle Mme Sophie

Boissard a pris ses fonctions de Directrice générale et à laquelle la dissociation des fonctions a été rétablie. Cette décision a été reconduite par le Conseil d'administration lors de sa séance du 22 juin 2017 lors du renouvellement de M. Christian Chautard dans ses fonctions de Président.

La Direction générale est assurée par Mme Sophie Boissard qui a été nommée par le Conseil d'administration le 26 janvier 2016. La présidence du Conseil d'administration est assurée par M. Christian Chautard depuis le 25 mars 2015.

#### 2.11.1.2.2 La Direction générale

L'article 12 des statuts de la Société définit et précise les modalités de désignation et de fonctionnement de la Direction générale, dans les conditions prévues par la loi. Ainsi, le Conseil d'administration se prononce sur le choix du mode d'exercice de la Direction générale ainsi que sur la nomination (et, le cas échéant, la révocation) aux fonctions de Directeur général.

Depuis le 26 janvier 2016, Mme Sophie Boissard assure les fonctions de Directrice générale.

La Directrice générale n'est pas titulaire d'un contrat de travail au sein de la Société ou d'une quelconque autre société du Groupe.

### Portrait de la Directrice générale



**Mme Sophie Boissard**  
Directrice générale de Korian

**Née le :** 11 juillet 1970 à Paris (75)

**Nationalité :** Française

**Adresse :**  
21-25, rue Balzac, 75008 Paris

**Date de prise de fonction :**  
26 janvier 2016

**Date d'expiration du mandat :**  
25 janvier 2021

#### BIOGRAPHIE

Ancienne élève de l'École Normale Supérieure et diplômée de l'École Nationale d'Administration, Mme Sophie Boissard a occupé différents postes dans la sphère publique, notamment au Conseil d'État, au ministère du Travail et des Affaires sociales et au ministère de l'Économie et des Finances, avant de rejoindre le groupe SNCF en 2008 pour créer et développer Gares & Connexions (gestion et valorisation des gares), puis, en 2014, SNCF Immobilier. Elle a également été en charge, entre 2012 et 2014, de la stratégie et du développement du Groupe SNCF. Elle est Directrice générale de Korian depuis le 26 janvier 2016.

À la date du présent rapport, Mme Sophie Boissard détient 13 088 actions Korian.

#### AUTRES MANDATS AU SEIN DU GROUPE

Présidente des Conseils de surveillance de Curanum AG (Allemagne) et de Korian Management AG (Allemagne), Administratrice de Segesta (Italie), de SLG (Belgique), et de Fondation KOR (Italie), Présidente de la Fondation Korian pour le Bien Vieillir

#### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(1)</sup>

**Membre du Conseil de surveillance :** Allianz SE (société cotée)

#### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

**Présidente :** Groupe ICF Habitat, Espaces Ferroviaires

**Administratrice :** Eurostar, Areva (société cotée), SANEF

**Membre du Conseil de surveillance :** Areva (société cotée)

(1) Mme Sophie Boissard respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

### Pouvoirs de la Directrice générale

La Directrice générale est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées générales d'actionnaires, des pouvoirs du Conseil d'administration et dans la limite de l'objet social.

La Directrice générale représente la Société dans les rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes de la Directrice générale qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

La Directrice générale a créé un Comité de direction générale, qui l'accompagne dans sa gestion et est composé de M. Didier Armaingaud (Directeur médical, éthique et qualité Groupe), M. Rémi Boyer (Directeur des ressources humaines Groupe), M. Frédéric Dourousseau (Directeur immobilier et développement Groupe), M. Philippe Garin <sup>(1)</sup> (Directeur financier Groupe), M. Nicolas Mérigot (Directeur général France pôle Santé), M. Charles-Antoine Pinel (Directeur général France pôle Seniors), M. Bart Bots (Directeur général Belgique), Mme Mariuccia Rossini (Directrice générale Italie) et M. Arno Schwalie (Directeur général Allemagne).

L'article 11.3 des statuts de la Société et l'article 1.4 du Règlement intérieur précisent les décisions de la Direction générale devant être soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration. Celles-ci sont également décrites au paragraphe « Le rôle et les missions du Conseil d'administration » ci-après.

Préalablement à sa nomination, Mme Sophie Boissard s'est engagée à solliciter l'avis du Conseil dans le cas où elle envisagerait d'exercer toute autre nouvelle fonction ou nouveau mandat social en sus de son mandat de Directrice générale de la Société, conformément à l'article 18.2 du Code AFEP-MEDEF.

### 2.11.1.2.3 Le Conseil d'administration

L'article 11 des statuts de la Société définit et précise les modalités de la composition et du fonctionnement du Conseil d'administration.

#### Évolution de la composition du Conseil au cours de l'exercice 2017

Le Conseil d'administration réuni le 15 mars 2017 a pris acte de :

- la décision de M. Martin Hoyos de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur ;
- la démission de M. Guy de Panafieu de ses fonctions d'administrateur avec effet au 21 juin 2017 à minuit ;
- la décision de M. Jean-Claude Georges-François de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat de Censeur.

Les actionnaires de la Société, réunis en Assemblée générale mixte le 22 juin 2017, ont décidé de :

- renouveler les mandats d'administrateur de MM. Christian Chautard et Jérôme Grivet ainsi que de l'Office d'Investissement des Régimes de Pensions du Secteur Public (« **Investissements PSP** »), pour une durée de trois années, expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- nommer M. Markus Müschenich en qualité d'administrateur (indépendant), pour une durée de trois années, expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- ratifier la cooptation de Mme Elisabeth T. Stheeman en qualité d'administrateur (indépendant), en remplacement de M. Guy de Panafieu, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- désigner M. Guy de Panafieu en qualité de Censeur, pour une durée de deux années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Enfin, Mme Annick Lanthier a remplacé M. Jérôme Bichut en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration, par notification d'Investissements PSP en date du 12 décembre 2017.

Le Conseil d'administration de la Société comprend les 11 membres suivants : M. Christian Chautard (Président), M. Jérôme Grivet, Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole (« **Predica** ») (représenté par Mme Françoise Debrus), Investissements PSP (représenté par Mme Annick Lanthier), Malakoff Médéric Assurances (représenté par M. Hugues du Jeu), M. Jean-Pierre Duprieu, M. Markus Müschenich, Mme Anne Lalou, Mme Elisabeth T. Stheeman, Mme Catherine Soubie, et Mme Hafida Cola <sup>(2)</sup>.

M. Guy de Panafieu est Censeur.

(1) Le 3 avril 2018, M. Philippe Garin a été nommé comme Directeur financier Groupe et membre du Comité de direction générale, en lieu et place de M. Laurent Lemaire, qui a quitté ses fonctions le 31 mars 2018.

(2) Administrateur représentant les salariés.



## Indicateurs clefs

Principaux indicateurs clefs	2017
Nombre de réunions	11
Pourcentage moyen de participation	91,7 %
Nombre d'administrateurs	11
Pourcentage d'administrateurs indépendants <sup>(1)</sup>	50 %
Pourcentage d'administrateurs hommes <sup>(2)</sup>	50 %
Pourcentage d'administrateurs femmes <sup>(2)</sup>	50 %

(1) Mme Hafida Cola, administrateur représentant les salariés n'est pas prise en compte pour ce calcul, conformément à l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF.  
(2) Mme Hafida Cola, administrateur représentant les salariés n'est pas prise en compte pour ce calcul, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Taux individuels de participation des administrateurs aux réunions du Conseil	Pourcentage moyen de participation en 2017
Christian Chautard (Président)	100 %
Jérôme Grivet	90,9 %
Predica (Françoise Debrus)	90,9 %
Investissements PSP (Jérôme Bichut) <sup>(1)</sup>	90,9 %
Malakoff Médéric Assurances (Hugues du Jeu)	100 %
Jean-Pierre Duprieu	100 %
Martin Hoyos <sup>(2)</sup>	100 %
Anne Lalou	90,9 %
Guy de Panafieu <sup>(3)</sup>	100 %
Markus Müschenich <sup>(4)</sup>	80 %
Elisabeth T. Stheeman <sup>(5)</sup>	83,3 %
Catherine Soubie	90,9 %
Hafida Cola	72,7 %

(1) Par notification d'Investissements PSP en date du 12 décembre 2017, Mme Annick Lanthier a remplacé M. Jérôme Bichut en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration.

(2) Pour la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 22 juin 2017.

(3) Pour la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 21 juin 2017 à minuit.

(4) Pour la période courant du 22 juin 2017 au 31 décembre 2017.

(5) Pour la période courant du 22 juin 2017 à zéro heure au 31 décembre 2017.

## La composition du Conseil d'administration

## La présidence du Conseil d'administration

## Portrait du Président du Conseil d'administration



**M. Christian Chautard**  
Président du Conseil  
d'administration et Membre  
du Comité d'investissement

**Né le :**

9 juillet 1948 à Valence (26)

**Nationalité :** Française / Allemande

**Adresse :** Zirkus-Krone-Straße 10,  
80335 Munich, Allemagne

**Date de nomination <sup>(1)</sup> :**

AG du 18 mars 2014

**Date de renouvellement :**

AG du 22 juin 2017

**Date d'expiration du mandat :**

AG statuant sur les comptes de  
l'exercice 2019

**BIOGRAPHIE**

Ancien élève de l'École Polytechnique et titulaire d'un MBA de l'INSEAD, M. Christian Chautard a eu en première partie de carrière des responsabilités opérationnelles au sein de deux groupes *leaders* du secteur de la métallurgie.

Il a dirigé une activité de négoce de matières premières implantée à New York, Londres et Paris.

Il entame, à partir de 1982, une carrière de consultant en stratégie, organisation et gouvernance auprès des dirigeants de groupes internationaux. Il a exercé son activité en Europe et aux États-Unis, notamment au sein du cabinet Mercer devenu Oliver Wyman.

Il a, de plus, une connaissance approfondie de l'Allemagne et de sa pratique des affaires.

Il a été nommé Président du Conseil de surveillance de Korian le 5 décembre 2011 et s'est, depuis lors, vu confier plusieurs mandats successifs en tant que dirigeant ou administrateur. Il est Président du Conseil d'administration de Korian depuis le 25 mars 2015.

À la date du présent rapport, M. Christian Chautard détient 1 239 actions Korian.

**MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(2)</sup>**

**Président :** Renovia

**Administrateur :** Spigraph Group, Anthenor Holding Ltd

**MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES**

**Président-Directeur général :** Korian (société cotée)

**Président du Conseil de surveillance :** Korian (société cotée), Curanum AG (Allemagne), Korian Management AG (Allemagne)

**Vice-Président du Conseil d'administration :** Korian (société cotée)

**Administrateur :** Medica, Marsh France, Segesta (Italie)

**Membre du Conseil de surveillance :** Curanum AG (Allemagne), Korian Deutschland (Allemagne), Korian Management AG (Allemagne)

**Membre du Directoire :** Korian Management AG (Allemagne)

**Gérant :** Phönix (Allemagne)

(1) M. Christian Chautard a été nommé lors de la réunion de l'Assemblée générale du 21 mars 2012 qui a décidé un mode de gouvernance moniste. Dans le cadre de la fusion-absorption de Medica par Korian, l'Assemblée générale ordinaire du 18 mars 2014 a, sous condition suspensive de la réalisation de celle-ci, (i) constaté sa démission et (ii) procédé à sa nomination immédiate pour une durée de trois ans.

(2) M. Christian Chautard respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

**Pouvoirs du Président du Conseil d'administration**

Le Président n'est pas titulaire d'un contrat de travail au sein de la Société ou d'une quelconque autre société du Groupe.

Conformément à la loi, l'article 11.2.1 des statuts de la Société stipule que le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil, rend compte de ces derniers à l'Assemblée générale et exécute ses décisions. Le Président peut réunir le Conseil d'administration aussi souvent qu'il est nécessaire et le réunit au moins une fois par trimestre. Il fixe l'ordre du jour de la réunion et la préside.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et à la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission, notamment en créant un climat d'échanges propice à la prise de décisions constructives.

Par ailleurs, il assure, pour le compte du Conseil et en étroite coordination avec la Directrice générale, les relations de haut niveau sur le plan national et inter-

national, avec les pouvoirs publics, les partenaires et parties prenantes stratégiques de la Société, et en particulier le dialogue avec les actionnaires sur les sujets de gouvernement d'entreprise. Il en rend compte au Conseil d'administration.

Il est également informé et consulté par la Directrice générale sur tous les événements significatifs relatifs à la vie du Groupe.

Enfin, à titre ponctuel, le Président peut se voir confier par le Conseil d'administration des missions spécifiques consistant dans le suivi d'opérations exceptionnelles affectant la structure ou le périmètre du Groupe. Dans l'accomplissement de ces missions, le Président agit en étroite collaboration avec la Directrice générale. Le Président ne s'est toutefois pas vu confier de telles missions spécifiques en 2017.

Par dérogation à l'article L. 225-37 du Code de commerce, l'article 11.2.4 des statuts stipule que « *le Président ne dispose pas d'une voix prépondérante en cas de partage des voix* ».

Les autres membres du Conseil d'administration



**M. Jérôme Grivet**  
Administrateur et Président  
du Comité d'investissement

**Né le :** 26 mars 1962 à Londres  
(Royaume-Uni)

**Nationalité :** Française

**Adresse :** 12, place des États-Unis,  
92120 Montrouge

**Date de nomination <sup>(1)</sup> :**  
AG du 18 mars 2014

**Date de renouvellement :**  
AG du 22 juin 2017

**Date d'expiration du mandat :**  
AG statuant sur les comptes  
de l'exercice 2019

**Fonction principale exercée**

Directeur général adjoint en charge des Finances Groupe de Crédit Agricole SA

**BIOGRAPHIE**

Inspecteur des Finances, ancien élève de l'École Nationale d'Administration et diplômé de l'ESSEC et de l'Institut d'Études Politiques de Paris, M. Jérôme Grivet a commencé sa carrière dans l'Administration à l'Inspection générale des finances. Il a ensuite été Conseiller pour les affaires européennes du Premier ministre, M. Alain Juppé, avant de rejoindre le Crédit Lyonnais en 1998 en qualité de responsable de la Direction financière et du contrôle de gestion de la banque commerciale en France.

En 2001, il est nommé Directeur de la stratégie du Crédit Lyonnais. Il occupe ensuite les mêmes fonctions au sein de Crédit Agricole S.A.

En charge des Finances, du Secrétariat général et de la Stratégie de Calyon en 2004, il en devient Directeur général délégué en 2007.

De fin 2010 à mai 2015, il a été Directeur général de Predica et de Crédit Agricole Assurances.

M. Jérôme Grivet est Directeur général adjoint de Crédit Agricole SA en charge des Finances Groupe depuis mai 2015.

À la date du présent rapport, M. Jérôme Grivet détient 1 action Korian.

**MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(2)</sup>**

**Administrateur :** Nexity (société cotée), CACEIS, Crédit Agricole Assurances, CACEIS Bank France (CACEIS BF)

**Représentant permanent de Predica, administrateur :** Foncière des Régions (société cotée)

**Membre du Conseil de surveillance :** Fonds de garantie des dépôts

**MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES**

**Président du Conseil d'administration :** Spirica, Dolcèa Vie, CA Life Greece (Grèce)

**Directeur général :** Crédit Agricole Assurances, Predica

**Président :** Groupement français des Bancassureurs, CA Assurances Italie Holding (Italie)

**Vice-président :** BES VIDA, Crédit Agricole Vita (Italie)

**Administrateur :** CAAGIS, Pacifica, CA Indosuez Private Banking, Crédit Agricole Immobilier, LCL Obligation Euro, Icade (société cotée)

**Membre du Conseil de surveillance :** Korian

**Censeur :** La Médicale de France, Aéroports de Paris (société cotée), Crédit Agricole Immobilier

**Représentant permanent de Predica, administrateur :** La Médicale de France, Icade (société cotée)

**Représentant permanent de Predica, Membre du Conseil de surveillance :** CAPE, CA Grands Crus

**Représentant permanent de Predica, Censeur :** Siparex Associés

**Représentant permanent de Predica, Président :** Fonds Stratégique Participation

**Représentant permanent de Crédit Agricole Assurances, administrateur :** CACI

(1) M. Jérôme Grivet a été nommé lors de la réunion de l'Assemblée générale du 21 mars 2012 qui a décidé un mode de gouvernance moniste. Dans le cadre de la fusion-absorption de Medica par Korian, l'Assemblée générale ordinaire du 18 mars 2014 a, sous condition suspensive de la réalisation de celle-ci, (i) constaté sa démission et (ii) procédé à sa nomination immédiate pour une durée de trois ans.

(2) M. Jérôme Grivet respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



### Predica

Administrateur et Membre du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations  
**Représentant permanent :  
 Mme Françoise Debrus**

#### Mme Françoise Debrus

**Née le :** 19 avril 1960 à Paris (75)  
**Nationalité :** Française  
**Adresse :** 50-56, rue de la Procession, 75015 Paris  
**Date de nomination :** AG du 18 mars 2014  
**Date de renouvellement :** AG du 25 juin 2015  
**Date d'expiration du mandat :** AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017

#### Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole (Predica)

Société anonyme  
**Siège social :** 50-56, rue de la Procession, 75015 Paris  
 RCS Paris 334 028 123

#### Fonction principale exercée

Directeur des investissements de Predica

#### BIOGRAPHIE

Mme Françoise Debrus est diplômée de l'École nationale du génie rural des eaux et des forêts et de l'Institut national agronomique Paris-Grignon.

Entrée en 1987 dans le groupe Crédit Agricole, Mme Françoise Debrus occupait depuis janvier 2005 les fonctions de Directeur financier de la Caisse Régionale de l'Île-de-France. Elle a rejoint Crédit Agricole Assurances le 2 mars 2009 en qualité de Directeur des investissements.

À la date du présent rapport, Mme Françoise Debrus détient 1 269 actions Korian.

À la date du présent rapport, Predica détient 18 586 876 actions Korian.

#### MANDATS DE PREDICA <sup>(1)</sup>

##### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE

**Administrateur :** OPCI B2 Hotel Invest, Fonds Nouvel Investissement 1, Fonds Nouvel Investissement 2, Fonds Stratégique de Participation, Foncière des Régions (société cotée), AEW Immocommercial, CAA Commerces 2, CAAM Mone Cash, Frey (société cotée), Gécina (société cotée), La Médicale de France, Lesica, Messidor, Predica Bureaux, Predica Commerces, Predica Habitation, Previso Obsèques, River Ouest, CA Life Greece, Aéroports de Paris (société cotée), Patrimoine et Commerce, Louvresses Development, Générale de Santé (société cotée), B Immobilier, Carmila (société cotée)

**Membre du Conseil de surveillance :** Immeo Wohnen GmbH, Interfimo, Foncière des Murs (société cotée), CA Grands Crus, Effi-Invest I, Effi-Invest II, Ofelia, Sopresa, Unipierre Assurance, Altarea (société cotée), PREIM Healthcare

**Co-gérant :** Predicare

**Censeur :** Siparex Associés, Tivana France Holding

##### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

**Membre du Conseil de surveillance :** Lion SCPI

**Administrateur :** Logistis, Crédit Agricole Immobilier Promotion, Dolcea Vie, Citadel, Citadel Holding, Foncière Développement Logements (société cotée), Urbis Park, EUROSIC

#### MANDATS DE MME FRANÇOISE DEBRUS <sup>(2)</sup>

##### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE

**Membre du Conseil de surveillance :** Foncière des Murs (société cotée), Altarea (société cotée)

**Représentant permanent de Predica, administrateur :** Aéroport de Paris (société cotée)

**Censeur :** FREY SA (société cotée)

##### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

**Représentant permanent de Predica, administrateur :** Eurosic (société cotée), Ramsay Santé, Crédit Agricole Immo. Promotion

**Représentant permanent de Crédit Agricole Assurances, administrateur :** Générale de Santé (société cotée)

**Administrateur :** Foncière Développement Logements (société cotée), Beni Stabili (Italie) (société cotée)

(1) Predica respecte la réglementation du Code de commerce et du Code monétaire et financier en matière de cumul des mandats.

(2) Mme Françoise Debrus respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



### Investissements PSP

Administrateur et Membre du  
Comité d'investissement et du  
Comité d'audit

#### Représentant permanent : Mme Annick Lanthier

(désignée le 12 décembre 2017 en  
remplacement de M. Jérôme Bichut)

#### Mme Annick Lanthier

**Née le :** 12 septembre 1973 à Ottawa  
(Canada)

**Nationalité :** Canadienne

**Adresse :** 340 43<sup>e</sup> avenue Lachine H8T  
2H9 Montréal, Québec, Canada

**Date de cooptation par le Conseil  
d'administration <sup>(1)</sup> :**  
CA du 15 juillet 2015

**Date de ratification de la cooptation :**  
AG du 23 juin 2016

**Date de renouvellement :**  
AG du 22 juin 2017

**Date d'expiration du mandat :**  
AG statuant sur les comptes  
de l'exercice 2019

#### Fonction principale exercée

Première vice-présidente, Marchés publics et stratégies de rendement absolu  
d'Investissements PSP

#### Office d'Investissement des Régimes de Pensions du Secteur Public (Investissements PSP)

Société par actions simplifiée

**Siège social :**  
440, avenue Laurier Ouest, Bureau 200,  
K1R 7X6 Ottawa, Ontario, Canada  
Numéro d'entreprise du Québec :  
1163980601

#### BIOGRAPHIE

Titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires et d'une maîtrise en finance de l'Université Laval, Mme Annick Lanthier est également analyste financière agréée (CFA) depuis 2000.

Mme Annick Lanthier est première vice-présidente, Marchés publics et stratégies de rendement absolu à Investissements PSP et supervise dans ce cadre un portefeuille de près de 60 Mds\$ dans les domaines suivants : Actions d'Europe, d'Asie et des pays émergents, gérées activement à l'interne, Actions du Canada, de petites et grandes capitalisations aux États-Unis et d'EAE0, gérées passivement à l'interne, Stratégies internes de rendement absolu, Portefeuilles externes d'actions et de fonds de couverture et Négociation de toutes les classes d'actifs de PSP.

Avant de rejoindre Investissements PSP, en mai 2006 à titre de Directrice en chef, Placements sur les marchés publics, elle a occupé pendant sept ans divers postes de gestion de portefeuille de plus en plus importants à la caisse de retraite d'Hydro-Québec. De 1997 à 1999, elle a été analyste financière à la Banque du Canada.

Mme Annick Lanthier est l'un des membres fondateurs du Comité sur la diversité d'Investissements PSP et siège au Comité des régimes de retraite des employés. De plus, elle est membre du Comité de placement du Fonds de dotation de l'Université McGill depuis avril 2016.

À la date du présent rapport, Mme Annick Lanthier ne détient pas d'actions Korian.

À la date du présent rapport, Investissements PSP détient 11 100 000 actions Korian.

#### MANDATS D'INVESTISSEMENTS PSP

En tant que société de droit public canadien, Investissements PSP est soumise à la loi relative à l'accès à l'information (*Access to Information Act*). Cette loi prévoit une exemption qui autorise Investissements PSP à refuser, en cas de demande, de transmettre les informations commerciales le concernant (comme les mandats détenus par Investissements PSP dans des sociétés de droit privé), à condition que cette information soit toujours traitée comme confidentielle.

La divulgation intentionnelle, au public ou dans un cadre non confidentiel, des mandats détenus par Investissements PSP, priverait ce dernier de la protection légale desdites informations.

#### MANDATS DE MME ANNICK LANTHIER <sup>(1)</sup>

##### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE

N/A

##### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

N/A

(1) Mme Annick Lanthier respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



**Malakoff Médéric Assurances**  
*Administrateur et Membre du*  
*Comité d'investissement et du*  
*Comité éthique et qualité*  
**Représentant permanent :**  
**M. Hugues du Jeu**

**M. Hugues du Jeu**

**Né le :** 17 octobre 1957 à Bourges (18)

**Nationalité :** Française

**Adresse :** 21, rue Laffitte, 75009 Paris

**Date de nomination <sup>(1)</sup> :**  
 AG du 18 mars 2014

**Date de renouvellement :**  
 AG du 25 juin 2015

**Date d'expiration du mandat :**  
 AG statuant sur les comptes  
 de l'exercice 2017

**Fonction principale exercée**

Directeur général délégué de Malakoff Médéric Assurances

**Malakoff Médéric Assurances**

Société anonyme

**Siège social :**

21, rue Laffitte, 75009 Paris

RCS Paris 401 678 180

**BIOGRAPHIE**

M. Hugues du Jeu est ingénieur ENSTA, ingénieur du génie maritime et Actuaire IAF.

Il a commencé sa carrière en qualité de responsable des opérations marines à l'Entreprise d'Équipements Mécaniques et Hydrauliques, de 1981 à 1984. Entre 1984 et 1998, il a été consultant au sein de Jean-Pierre Martichoux et Associés. En 1998, il intègre Abeille Vie, où il sera Directeur des moyens de gestion, Directeur des assurances individuelles et Secrétaire général.

Entré en 2002 au groupe Médéric, il a été, tour à tour, Directeur de la performance groupe, Directeur de la retraite complémentaire, Directeur de la gestion et du service à la clientèle et Directeur en charge de la fusion Malakoff - Médéric.

Il est Directeur général délégué en charge du Juridique corporate, du Secrétariat des Instances, des Achats, des Engagements sociaux et sociétaux, des Partenariats et est membre du Comité exécutif de Malakoff Médéric.

À la date du présent rapport, M. Hugues du Jeu détient 100 actions Korian.

À la date du présent rapport, la société Malakoff Médéric Assurances détient 5 203 892 actions Korian.

**MANDATS DE MALAKOFF MÉDÉRIC ASSURANCES <sup>(2)</sup>**

**MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE**

**Administrateur :** Ignilife France SAS

**Membre du Conseil de surveillance :** La Banque Postale Asset Management, Foncière Hospi Grand Ouest, Sycomore Factory

**MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES**

**Administrateur :** SCOR SE (société cotée), Médéric Conseil, LVL Médical Groupe

**Membre du Conseil de surveillance :** Quatrem, Quatrem Assurances Collectives, Korian (société cotée)

**MANDATS DE M. HUGUES DU JEU <sup>(3)</sup>**

**MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE**

**Président :** Malakoff Médéric Épargne Entreprise, Bien Être Assistance

**Administrateur :** Quatrem, EAP France, La Banque Postale Assurance Santé, OPPCI Vivaldi

**Directeur général délégué :** Auxia Assistance, Caisse Mutuelle d'Assurances sur la vie (CVAM), Quatrem, Auxia

**MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES**

**Président :** Sévriéna 3, Malakoff Médéric Participations

**Administrateur :** Médéric Épargne, Malakoff Médéric Assurances, Fédéris Gestion d'Actifs, Auxia, Auxia assistance

**Membre du Conseil de surveillance :** Fédéris Gestion d'Actifs

**Membre du Directoire :** Saprem

**Représentant permanent de Malakoff Médéric Assurances, administrateur :** LVL Médical Groupe, Quatrem Assurances Collectives

**Directeur général délégué :** SGAM Malakoff Médéric-LMG

(1) Malakoff Médéric Assurances a été nommé lors de la réunion de l'Assemblée générale du 21 mars 2012 qui a décidé un mode de gouvernance moniste. Dans le cadre de la fusion-absorption de Medica par Korian, l'Assemblée générale ordinaire du 18 mars 2014 a, sous condition suspensive de la réalisation de celle-ci, (i) constaté sa démission et (ii) procédé à sa nomination immédiate pour une durée exceptionnelle d'un (1) an expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

(2) Malakoff Médéric Assurances respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(3) M. Hugues du Jeu respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



**M. Jean-Pierre Duprieu**  
*Administrateur, Président du  
Comité des rémunérations et des  
nominations et Membre du Comité  
d'audit*

**Né le :**  
13 avril 1952 à Chartres (28)

**Nationalité :** Française

**Adresse :**  
10, rue Danton, 75006 Paris

**Date de nomination :**  
AG du 23 juin 2016

**Date d'expiration du mandat :**  
AG statuant sur les comptes  
de l'exercice 2018

**Fonction principale exercée**  
N/A

#### BIOGRAPHIE

M. Jean-Pierre Duprieu est ingénieur agronome, diplômé de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon (AgroParisTech) avec une spécialité « industries alimentaires » ainsi que de l'Institut de Contrôle de Gestion de Paris et de l'International Forum (*advanced management programm* lié à *Wharton University*). Il est entré dans le groupe Air Liquide en 1976 et y a fait depuis toute sa carrière, en occupant différentes responsabilités commerciales, opérationnelles et stratégiques.

Il a dirigé pendant près de 10 ans la zone Europe Afrique et Moyen Orient avant de prendre, en 2005, la Direction de la zone Asie Pacifique comme membre du Comité exécutif du groupe basé à Tokyo, Japon.

Entre début 2010 et fin 2016, date de son départ en retraite du Groupe Air Liquide, il a supervisé la zone Europe et l'activité Santé ainsi que les fonctions Achats et IT du groupe. Durant cette période, il était le Directeur général adjoint du groupe.

Il est membre du Conseil de surveillance de Michelin et membre de son Comité d'audit. Il est par ailleurs, à titre bénévole, Président de la Fondation AgroParisTech et Président du Comité de la Charte du Don en Confiance.

À la date du présent rapport, M. Jean-Pierre Duprieu détient 1 596 actions Korian.

#### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(1)</sup>

**Membre du Conseil de surveillance :** Michelin (société cotée)

#### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

**Administrateur :** Air Liquide Santé International, Air Liquide Welding (ALW) SA

**Président du Conseil d'administration :** Air Liquide Eastern Europe

**Directeur général adjoint :** L'Air Liquide SA (société cotée)

(1) M. Jean-Pierre Duprieu respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



**M. Markus Müschenich**  
*Administrateur et Membre du  
Comité d'audit et du Comité éthique  
et qualité*

**Né le :**  
9 juin 1961 à Düsseldorf (Allemagne)

**Nationalité :** Allemande

**Adresse :** Askaloner Weg 4, 13465 Berlin,  
Allemagne

**Date de nomination :**  
AG du 22 juin 2017

**Date d'expiration du mandat :**  
AG statuant sur les comptes  
de l'exercice 2019

**Fonction principale exercée**  
*Managing Partner* de la société Flying Health

**BIOGRAPHIE**

M. Markus Müschenich est diplômé des universités de Düsseldorf et de Münster (médecine). Il est également diplômé de l'université de Düsseldorf dans le domaine de la santé publique.

Il a commencé sa carrière en 1987 comme consultant au sein du département Pédiatrie de l'université de Düsseldorf. En 1996, il devient consultant indépendant en management, spécialisé en stratégie, développement et restructuration. En 1998, M. Markus Müschenich est devenu expert en solutions numériques dans le domaine de la santé. De 1999 à 2001, il a travaillé en tant qu'assistant du Directeur général et du Directeur médical au sein du *Berlin Truma Center*, l'un des hôpitaux européens numériques fournissant des services globaux de télémédecine. En 2002, il est devenu membre du Conseil d'administration et *Chief Medical Officer* de l'hôpital Paul-Gerhardt-Diakonie. De 2009 à 2012, il a été membre du Conseil d'administration et, durant les six derniers mois, *Chief Medical Officer* de Sana Kliniken qui exploite aujourd'hui 60 hôpitaux fournissant des services de soins intégrés.

M. Markus Müschenich est actuellement *Managing Partner* de la société Flying Health, qu'il a créée en 2012. En 2016, il a mis en place le *Flying Health Incubator* qui accompagne les start-ups développant des solutions numériques pour les systèmes de soins de santé. M. Markus Müschenich a également été membre du groupe de travail sur la télémédecine de la *German Medical Association*. Par ailleurs, M. Markus Müschenich est actuellement membre du Conseil consultatif pour le management de la qualité au sein de l'Institut Scientifique de AOK - *Bundesverband* (Assurance Maladie réglementaire).

À la date du présent rapport, M. Markus Müschenich détient 75 actions Korian.

**MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(1)</sup>**

N/A

**MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES**

N/A

(1) M. Markus Müschenich respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



# RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2017

## Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise



**Mme Anne Lalou**  
*Administrateur et Présidente  
du Comité éthique et qualité*

**Née le :** 6 décembre 1963 à Paris (75)  
**Nationalité :** Française  
**Adresse :** 59, rue Nationale, 75013 Paris

**Date de nomination :**  
AG du 18 mars 2014  
**Date de renouvellement :**  
AG du 23 juin 2016  
**Date d'expiration du mandat :**  
AG statuant sur les comptes de  
l'exercice 2018

### Fonction principale exercée

Directrice générale de la *Web School Factory* et Présidente de l'*Innovation Factory*

### BIOGRAPHIE

Mme Anne Lalou est diplômée de l'ESSEC.

Elle a commencé sa carrière en tant que fondé de pouvoir puis sous-Directeur au sein du département fusions-acquisitions de Lazard à Londres puis Paris, pour ensuite prendre la responsabilité de Directeur de la prospective et du développement chez Havas.

Elle a été Président-Directeur général de Havas Édition Électronique avant d'intégrer Rothschild & Cie en tant que Gérant.

Elle a rejoint Nexity en 2002 où elle a occupé les fonctions de Secrétaire général et Directeur du développement avant de prendre en 2006 la Direction générale de Nexity-Franchises puis la Direction générale déléguée du pôle Distribution jusqu'en 2011.

En 2012, elle a pris la direction de la *Web School Factory* et de l'*Innovation Factory* à compter de 2013.

À la date du présent rapport, Mme Anne Lalou détient 1 180 actions Korian.

### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(1)</sup>

**Membre du Conseil de surveillance :** Eurazeo (société cotée), Natixis (société cotée)

**Directrice générale :** *Web School Factory*

**Présidente :** *Innovation Factory*

### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

**Présidente :** Nexity Solutions

**Administrateur :** Medica, Kea & Partners

**Membre du Conseil de surveillance :** Foncia Holding, Foncia Groupe (société cotée)

**Directrice générale :** Nexity Solutions

(1) Mme Anne Lalou respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



**Mme Elisabeth T. Stheeman**  
Administrateur et Membre  
du Comité d'audit

**Née le :**

24 janvier 1964 à Hambourg (Allemagne)

**Nationalité :** Anglaise, Allemande

**Adresse :** 11 Adelaide Road, GB  
Walton-on-Thames, Surrey KT 121 NB,  
Grande-Bretagne

**Date de cooptation par le Conseil  
d'administration :** 15 mars 2017

**Date de ratification :**  
AG de 22 juin 2017

**Fin du mandat :** AG statuant sur les  
comptes de l'exercice 2018

**Fonction principale exercée**

Membre Externe du *Financial Policy Committee* auprès de la *Bank of England*

**BIOGRAPHIE**

Mme Elisabeth T. Stheeman est diplômée de la *Wirtschaftsakademie Hamburg* (école de commerce de Hambourg) et de la *London School of Economics*.

Elle a commencé sa carrière en 1982 au département contrôle de gestion de la société *Vereins-und Westbank AG*. Après avoir occupé différentes fonctions entre 1988 et 2012 au sein de la banque *Morgan Stanley* où elle a débuté en tant qu'analyste financier, jusqu'au poste de *Chief Operating Officer* de la division *Investment Banking*, elle a rejoint la société *LaSalle Investment Management* en qualité de *Global Chief Operating Officer* et membre du *Global Management Committee*, entre 2013 et 2014. Elle a également exercé en 2015 les fonctions d'administrateur indépendant et de membre des Comités d'investissement et des rémunérations de la société *Redefine International Plc*. De 2015 à début 2018, elle a également été *Senior Advisor* auprès de la *Bank of England / Prudential Regulation Authority*.

Mme Elisabeth T. Stheeman est membre de la *Court of Governors* et du *Council* de la *London School of Economics* ainsi que membre du Comité d'audit et vice-présidente du Comité financier.

Elle est actuellement membre du Conseil de surveillance de *Aareal Bank AG* (depuis 2015), *Senior Advisor* au sein de la société *Courno* (depuis 2014) et Membre Externe du *Financial Policy Committee* auprès de la *Bank of England* (depuis 2018).

À la date du présent rapport, Mme Elisabeth T. Stheeman détient 75 actions Korian.

**MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(1)</sup>**

**Membre du Conseil de surveillance :** *Aareal Bank AG* (société cotée)

**MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES**

**Administrateur (non exécutif) :** *Redefine International Plc*

**Membre du Conseil de surveillance :** *TLG Immobilien*

(1) Mme Elisabeth T. Stheeman respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

# RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2017

## Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise



**Mme Catherine Soubie**  
*Administrateur, Présidente du Comité d'audit et Membre du Comité des rémunérations et des nominations*

**Née le :** 20 octobre 1965 à Lyon (69)

**Nationalité :** Française

**Adresse :** 137, rue de l'Université, 75007 Paris

**Date de nomination :** AG du 18 mars 2014

**Date de renouvellement :** AG du 25 juin 2015

**Date d'expiration du mandat :** AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017

### Fonction principale exercée

Directrice générale d'Arfilia

### BIOGRAPHIE

Mme Catherine Soubie est diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris. Elle a commencé sa carrière en 1989 chez Lazard à Londres puis à Paris où elle a été notamment Directeur aux affaires financières. Elle a exercé ensuite différentes fonctions au sein de Morgan Stanley à Paris, notamment de *Managing Director*. De 2005 à 2010, elle a été Directeur général adjoint de la société Rallye. En 2010, elle a rejoint Barclays où elle exerçait les fonctions de *Managing Director, Head of Investment Banking* pour la France, la Belgique et le Luxembourg.

Depuis septembre 2016, elle est Directrice générale d'Arfilia.

À la date du présent rapport, Mme Catherine Soubie détient 6 900 actions Korian.

### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(1)</sup>

**Directrice générale :** Arfilia SAS

**Administrateur :** Foncière des Régions (société cotée)

**Présidente :** Financière Verbeateam

### MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

**Administrateur :** Medica

**Managing Director - Head of Investment Banking (France, Belgique et Luxembourg) :** Barclays

(1) Mme Catherine Soubie respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



**Mme Hafida Cola**  
*Administrateur représentant les salariés et Membre du Comité éthique et qualité*

**Née le :** 20 décembre 1970 à Aït Brahim (Maroc)

**Nationalité :** Française

**Adresse :** 7 rue du vieux Tilleul, 25000 Besançon

**Date de nomination :** 25 janvier 2016

**Date d'expiration du mandat :** AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018

### Fonction principale exercée

Coordonnatrice nationale Animation et Vie Sociale chez Korian

### BIOGRAPHIE

Mme Hafida Cola est diplômée de l'École Supérieure de Vente à Besançon. Elle a commencé sa carrière en tant qu'assistante médicale, puis s'est orientée, en 2001, vers une carrière commerciale dans une entreprise de prêt-à-porter.

Elle a rejoint Korian en 2004 en tant qu'assistante polyvalente, puis a exercé successivement les fonctions d'assistante du service Animation France et de chargée de projet Animation. Depuis 2013, elle est Coordinatrice nationale Animation et Vie sociale.

Elle s'est vu confier plusieurs mandats <sup>(1)</sup> au sein de la délégation unique du personnel (secrétaire, membre du CHSCT, représentant du personnel au Comité d'entreprise, représentant du Comité d'entreprise auprès du Conseil de surveillance puis du Conseil d'administration de Korian).

À la date du présent rapport, Mme Hafida Cola ne détient pas d'actions Korian.

### MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(1)</sup>

N/A

(1) Mme Hafida Cola respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



**M. Guy de Panafieu**  
Censeur

**Né le :** 5 avril 1943 à Paris (75)

**Nationalité :** Française

**Adresse :** 56, rue Boileau, 75016 Paris

**Date de nomination :**

AG du 22 juin 2017

**Date d'expiration du mandat :**

AG statuant sur les comptes de l'exercice de 2018

**Fonction principale exercée**

Conseiller de la Chambre nationale des conseils en gestion de patrimoine

**BIOGRAPHIE**

M. Guy de Panafieu est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et licencié ès Lettres et Sciences Économiques, ancien élève de l'École Nationale d'Administration. Ancien Inspecteur des Finances, il a travaillé de 1968 à 1982 au Ministère de l'Économie et des Finances, exerçant diverses responsabilités dans le secteur du commerce extérieur et des relations économiques internationales. Il a été Conseiller technique à la Présidence de la République de 1978 à 1981, pour les questions économiques internationales. Il a été Président du groupe BULL de 1997 à 2001. Il a travaillé au sein du groupe Lyonnaise des Eaux de 1983 à 1997, à différents postes de direction et, en dernier lieu, comme Vice-président-Directeur général. Il est Président de Boileau Conseil et conseiller de la Chambre nationale des conseils en gestion de patrimoine.

À la date du présent rapport, M. Guy de Panafieu détient 1 749 actions Korian.

**MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE <sup>(1)</sup>**

**Administrateur :** SANEF

**Membre du Conseil de surveillance :** Metropole Television (société cotée)

**Président :** Boileau Conseil

**MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES**

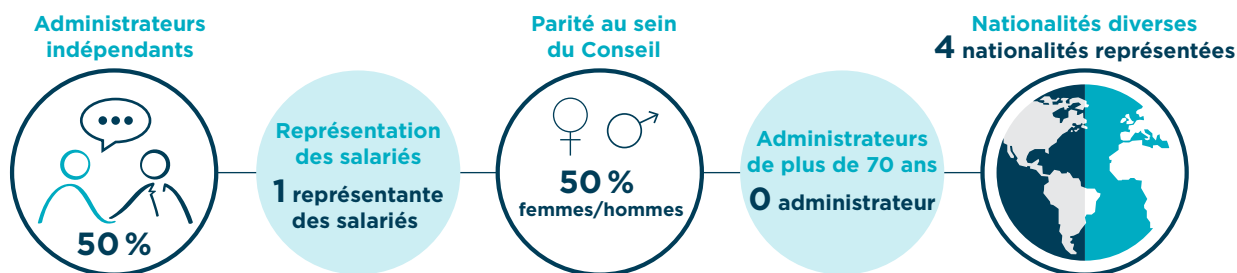
**Administrateur :** Medica, Korian (société cotée)

(1) M. Guy de Panafieu respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

### L'équilibre de sa composition

Le Conseil d'administration revoit régulièrement sa composition ainsi que celle de ses Comités afin d'améliorer et de promouvoir sa diversité, gage d'objectivité, d'expérience et d'indépendance pour ses actionnaires. Les modalités de son organisation et de son fonctionnement sont prévues dans son Règlement intérieur, ainsi que les règles déontologiques devant être respectées par ses membres. Conformément aux dispositions de

l'article 6.2 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a revu dans sa séance du 14 mars 2018 l'équilibre de sa composition qu'il a estimé satisfaisante notamment en ce qui concerne la représentation des femmes et des hommes, les nationalités et la diversité des compétences. Cette composition multinationale et équilibrée, avec des membres actifs et engagés, aux expériences et compétences complémentaires, garantit la qualité des débats et la pertinence des prises de décisions en son sein.



• **Parité** : La composition du Conseil d'administration respecte ainsi le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes résultant de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011<sup>(1)</sup> : 50 % des membres du Conseil d'administration sont de sexe féminin, à savoir Mme Françoise Debrus (représentant permanent de Predica), Mme Anne Lalou, Mme Annick Lanthier (représentant permanent d'Investissements PSP), Mme Elisabeth T. Stheeman et Mme Catherine Soubie ; 50 % des membres du Conseil d'administration sont de sexe masculin, à savoir M. Christian Chautard, M. Jérôme Grivet, M. Hugues du Jeu (représentant permanent de Malakoff Médéric Assurances), M. Jean-Pierre Duprieu et M. Markus Müschenich.

Le 30 janvier 2017, Korian a remporté le Grand Prix de la mixité (catégorie SBF 80) et le Prix de la mixité (catégorie Biens et Services de santé) de l'indice Zimmerman.

• **Diverses nationalités / profils internationaux** : Les dernières nominations reflètent cette volonté, notamment la ratification de la cooptation de Mme Elisabeth T. Stheeman et la désignation de M. Markus Müschenich aux

fonctions d'administrateur le 22 juin 2017. Ainsi, 33 % des administrateurs sont de nationalité étrangère (allemande, britannique et canadienne) et 82 % des administrateurs ont un profil international.

• **Divers domaines d'expertises de haut niveau** : Dans les secteurs de la stratégie, la finance, la santé, les nouvelles technologies ainsi que des postes importants de direction et des expertises variés (économie internationale, gouvernance, management) tels que détaillés ci-dessous. La complémentarité de ces profils expérimentés permet une prise de décision réaliste et efficace face aux problématiques et enjeux de Korian.

• **Une moyenne d'âge de 56 ans** : La fourchette d'âge des administrateurs varie de 47 à 69 ans. La composition du Conseil d'administration respecte par ailleurs l'article 11.1.1 des statuts de la Société qui prévoit qu'au moins deux tiers des membres du Conseil d'administration doivent être âgés de moins de 70 ans. En effet, à ce jour, aucun administrateur n'est âgé de plus de 70 ans.

(1) Mme Hafida Cola, administrateur représentant les salariés n'est pas prise en compte pour ce calcul, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Les tableaux suivants synthétisent les critères pris en compte pour apprécier l'équilibre de la composition du Conseil.

Tableau de synthèse de la composition du Conseil d'administration

Administrateurs	Date de nomination	Date de renouvellement	Départ	Terme du mandat
<b>Président</b>				
M. Christian Chautard	AG du 18 mars 2014	AG du 22 juin 2017	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019
<b>Administrateurs institutionnels</b>				
M. Jérôme Grivet	AG du 18 mars 2014	AG du 22 juin 2017	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019
Predica – représenté par Mme Françoise Debrus	AG du 18 mars 2014	AG du 25 juin 2015	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017
Investissements PSP – représenté par Mme Annick Lanthier <sup>(2)</sup>	CA du 15 juillet 2015 (cooptation) AG du 23 juin 2016 (ratification)	AG du 22 juin 2017	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019
Malakoff Médéric Assurances – représenté par M. Hugues du Jeu	AG du 18 mars 2014	AG du 25 juin 2015	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017
<b>Administrateurs indépendants</b>				
M. Jean-Pierre Duprieu	AG du 23 juin 2016	-	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018
M. Martin Hoyos	AG du 18 mars 2014	-	AG 22 juin 2017	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016
Mme Anne Lalou	AG du 18 mars 2014	AG du 23 juin 2016	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018
M. Guy de Panafieu <sup>(3)</sup>	AG du 18 mars 2014	AG du 23 juin 2016	21 juin 2017 à minuit	-
M. Markus Müschenich	AG du 22 juin 2017	-	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019
Mme Elisabeth T. Stheeman <sup>(4)</sup>	CA du 15 mars 2017 (cooptation) AG du 22 juin 2017 (ratification)	-	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018
Mme Catherine Soubie	AG du 18 mars 2014	AG du 25 juin 2015	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017
<b>Administrateur représentant les salariés</b>				
Mme Hafida Cola	25 janvier 2016	-	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018

## Synthèse

(1) A : Comité d'audit ; R/N : Comité des rémunérations et des nominations ; I : Comité d'investissement ; E/Q : Comité éthique et qualité.

(2) Par notification d'Investissements PSP en date du 12 décembre 2017, Mme Annick Lanthier a remplacé M. Jérôme Bichut en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration.

(3) Administrateur dont le mandat a pris fin le 21 juin 2017 à minuit et Censeur depuis l'Assemblée générale annuelle qui s'est tenue le 22 juin 2017.

(4) Administrateur dont la cooptation a été ratifiée lors de l'Assemblée générale annuelle qui s'est tenue le 22 juin 2017 et a pris effet à cette même date à zéro heure.

(5) L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul de ce pourcentage, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

# RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2017

## Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

Comités <sup>(1)</sup>	Age	Sexe	Nationalité	Expérience internationale
I	69 ans	H	Française Allemande	États-Unis Allemagne
I (Président)	56 ans	H	Française	Ancien président d'une société grecque, ancien président et administrateur de sociétés italiennes
A R/N	58 ans	F	Française	Ancien administrateur d'une société italienne
I A	44 ans	F	Canadienne	Canada Europe Asie Pays émergents États-Unis
I E/Q	60 ans	H	Française	-
A R/N (Président)	66 ans	H	Française	Europe Afrique Moyen-Orient Japon
A E/Q	70 ans	H	Autrichienne	Autriche Allemagne
E/Q (Président)	54 ans	F	Française	Angleterre
-	75 ans	H	Française	-
A E/Q	56 ans	H	Allemande	Allemagne
A	54 ans	F	Allemande Anglaise	Angleterre Allemagne
A (Président) R/N	52 ans	F	Française	Angleterre Benelux
E/Q	47 ans	F	Française	-
<p>Aucun administrateur n'est âgé de plus de 70 ans.</p> <p>Le Conseil d'administration est actuellement composé de 50 % de femmes et de 50 % d'hommes. <sup>(5)</sup></p> <p>L'internationalité du Conseil d'administration est assurée à la fois par la diversité des nationalités représentées en son sein et par la diversité des expériences acquises à l'international par ses membres (États-Unis, Canada, Moyen-Orient, Japon, Afrique, Europe, Angleterre, Allemagne, Autriche, Italie, Benelux).</p>				

## Compétences des membres du Conseil d'administration

	Développement/ Stratégie	Organi- sation/ Gouver- nance	Finance	Immobilier/ Investis- sement	Mana- gement	Fusions- acquisitions	RSE/ Ressources humaines/ Juridique	Transfor- mation digitale/ Innovation	Santé	Inter- national
Christian Chautard	x	x			x	x				x
Jérôme Grivet	x		x	x	x					x
Predica (Françoise Debrus)			x	x					x	x
Investissements PSP (Annick Lanthier)	x		x	x	x					x
Malakoff Médéric Assurances (Hugues du Jeu)	x	x			x	x	x			
Jean-Pierre Duprieu	x	x			x				x	x
Anne Lalou	x				x	x	x	x		x
Markus Mûschenich								x	x	x
Elisabeth T. Stheeman			x	x						x
Catherine Soubie			x		x	x				x
Hafida Cola							x		x	

## L'indépendance des administrateurs

Conformément à l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF, la part des administrateurs indépendants est de la moitié des membres du Conseil. L'administrateur représentant les salariés n'est pas comptabilisé pour établir ce pourcentage.

Conformément à l'article 8.4 du Code AFEP-MEDEF, l'indépendance des administrateurs est examinée à l'occasion de la nomination d'un administrateur et revue chaque année pour l'ensemble des administrateurs par le Conseil d'administration, après avis du Comité des rémunérations et des nominations. Dans ce cadre, les critères d'indépendance retenus par le Conseil d'administration, qui figurent ci-après, sont en ligne avec les dispositions de l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF en la matière :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide, de sa société mère ou d'une société consolidée par cette société mère et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans.

Par ailleurs, dans l'hypothèse d'un administrateur détenant 10 % du capital ou des droits de vote de la Société ou plus, ou représentant une personne morale détenant une telle participation, le Conseil d'administration se prononce, après examen par le Comité des rémunérations et des nominations de la situation de l'administrateur au regard des critères d'indépendance et sur proposition dudit Comité, sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Outre les examens d'indépendance réalisés le 15 mars 2017 et le 22 juin 2017, respectivement dans le cadre de la cooptation de Mme Elisabeth T. Stheeman et dans celui de la nomination de M. Markus Mûschenich, le Conseil d'administration a, conformément aux recommandations précitées de l'article 8.4 du Code AFEP-MEDEF, lors de sa séance du 13 décembre 2017, réexaminé l'indépendance des administrateurs après avis du Comité des rémunérations et des nominations.



Le Comité des rémunérations et des nominations a examiné les liens d'affaires pouvant exister entre la Société et les sociétés dans lesquelles ces administrateurs exercent des mandats et a ainsi constaté que les membres indépendants n'entretiennent pas de relations d'affaires ou pas de relations d'affaires significatives avec la Société <sup>(1)</sup>.

Le Conseil, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a considéré que cinq administrateurs étaient indépendants, à savoir M. Jean-Pierre Duprieu, Mme Anne Lalou, M. Markus Müschenich, Mme Catherine Soubie et Mme Elisabeth T. Stheeman, soit 50 % d'administrateurs indépendants <sup>(2)</sup>.

Il est par ailleurs précisé que le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et des nominations ainsi que le Comité éthique et qualité sont présidés par des administrateurs indépendants (respectivement par Mme Catherine Soubie, M. Jean-Pierre Duprieu et Mme Anne Lalou).

#### La représentation des salariés

L'article 11.4 des statuts de la Société prévoit que le Conseil d'administration comporte, en vertu des articles L. 225-27-1 et suivants du Code de commerce, un (ou deux) administrateur(s) représentant les salariés (selon que ledit Conseil est ou non composé de plus de 12 administrateurs), qui sont désigné(s) par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou par chacune des deux organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour de ces élections lorsque deux administrateurs sont à désigner.

Ainsi, l'organisation syndicale la plus représentative au sein du Groupe a désigné, le 25 janvier 2016, Mme Hafida Cola en qualité d'administrateur représentant les salariés. Le Conseil d'administration en date du 16 septembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer le temps de préparation des réunions à 15 heures par séance et que l'administrateur représentant les salariés recevrait une formation d'une durée de 20 heures par an dispensée par l'Institut Français des Administrateurs.

L'article 3.1 du Règlement intérieur du Conseil prévoit la possibilité d'inviter l'administrateur représentant les salariés à assister aux réunions du Comité des rémunérations et des nominations, sans voix délibérative.

Le Conseil d'administration en date du 19 mai 2016 a décidé de nommer Mme Hafida Cola aux fonctions de membre du Comité éthique et qualité pour la durée de ses fonctions d'administrateur.

Par ailleurs, un représentant du Comité central d'entreprise assiste, sans voix délibérative, aux réunions du Conseil d'administration.

#### Le Censeur

L'article 11.1.5 des statuts de la Société définit et précise les modalités de désignation ainsi que les missions et prérogatives du Censeur. Ainsi, le Censeur participe aux réunions du Conseil avec voix consultative et exerce une mission générale de conseil auprès du Conseil d'administration sans que ces derniers soient tenus par ses avis ou recommandations. Il s'engage à respecter les dispositions du Règlement intérieur, ainsi que les obligations auxquelles sont tenus les administrateurs.

La politique de la Société n'est pas d'avoir un Censeur de manière continue au sein du Conseil. Toutefois, depuis l'élargissement du flottant consécutif à la fusion-absorption de Medica par Korian, la présence d'un Censeur a permis de répondre à un besoin d'équilibre et de continuité.

M. Guy de Panafieu, dont le mandat d'administrateur serait arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, tenue en 2019, a mis un terme de façon anticipée à son mandat, le 21 juin 2017 à minuit, pour assurer un renouvellement équilibré du Conseil. Aussi, afin de continuer de bénéficier de sa vision stratégique et financière, compte tenu de sa présence au moment de la fusion-absorption de Medica par Korian et de son expérience de Président du Comité d'audit de Medica puis de Korian, M. Guy de Panafieu a été nommé par l'Assemblée générale du 22 juin 2017 aux fonctions de Censeur <sup>(3)</sup> pour une durée de deux années expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, tenue en 2019 (date qui coïncide avec l'échéance de son ancien mandat d'administrateur). Il est par ailleurs précisé qu'il n'entretient pas de relations particulières avec les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

#### La durée des mandats des administrateurs

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF qui précisent que la durée du mandat des administrateurs ne doit pas excéder quatre ans, la durée statutaire du mandat d'administrateur de la Société est de trois ans, avec un échelonnement des mandats et un renouvellement par tiers. La durée du mandat de l'administrateur représentant les salariés est de trois ans et ses fonctions prennent fin à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

(1) Le principal critère ayant conduit à cette appréciation est la part non significative du chiffre d'affaires résultant des relations d'affaires existantes le cas échéant par rapport aux chiffres d'affaires respectifs de la société et des sociétés dans lesquelles les membres concernés ont des fonctions avec des opérations qui sont conclues à prix de marché. Par ailleurs, la convention entre Korian et l'association Innovation Factory visée en page 127 du document de référence 2016 déposé à l'AMF le 26 avril 2017 sous le numéro D.17-0432, a expiré à la date du présent rapport.

(2) L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul de ce pourcentage, conformément à l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF.

(3) Il remplace ainsi M. Jean-Claude Georges-François qui a décidé lors de la réunion du Conseil d'administration du 15 mars 2017 de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur.

Le tableau ci-après précise la durée des fonctions de chacun des administrateurs :

Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019
Predica, représenté par Mme Françoise Debrus	Mme Anne Lalou (administrateur indépendant)	M. Christian Chautard (Président du Conseil d'administration)
Malakoff Médéric Assurances, représenté par M. Hugues du Jeu	Mme Elisabeth T. Stheeman (administrateur indépendant)	M. Jérôme Grivet
Mme Catherine Soubie (administrateur indépendant)	M. Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant)	Investissements PSP, représenté par Mme Annick Lanthier
	Mme Hafida Cola (administrateur représentant les salariés)	M. Markus Müschenich (administrateur indépendant)

Il sera proposé à l'Assemblée générale prévue le 14 juin 2018, le renouvellement des mandats d'administrateur de Predica (représenté par Mme Françoise Debrus), Malakoff Médéric Assurances (représenté par M. Hugues du Jeu) et Mme Catherine Soubie.

### Le rôle et les missions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. À ce titre, il opère les vérifications qu'il juge opportunes, à toute époque de l'année, et il peut se faire communiquer par la Direction générale tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Le Conseil revoit les communiqués de presse ainsi que les présentations faites à la Société Française des Analystes Financiers (SFAF) des résultats annuels et semestriels.

L'article 11.3 des statuts de la Société et l'article 1.4 du Règlement intérieur précisent les sujets devant être soumis à l'autorisation préalable du Conseil d'administration, à savoir notamment :

- l'approbation du plan d'affaires stratégique de la Société et de ses avenants ultérieurs ;
- l'approbation du budget annuel ;
- la cession d'immeubles par nature d'une valeur supérieure à 15 M€ par la Société ou une des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ;
- la cession totale ou partielle de participations d'une valeur supérieure à 15 M€ par la Société ou une ou des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ;
- la conclusion d'emprunts d'un montant supérieur à 50 M€ par la Société ou une ou des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ;
- l'acquisition d'actifs (notamment entreprises ou titres de participations), d'une valeur d'entreprise supérieure à 15 M€ par la Société ou une ou des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

Conformément aux dispositions issues de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2017 a décidé de modifier les articles 4 et 11.3 des statuts de la Société afin d'autoriser le Conseil d'administration à décider du déplacement du siège social sur l'ensemble du territoire français.

L'Assemblée générale mixte du 22 juin 2017 a également consenti au Conseil d'administration (i) les délégations financières décrites au paragraphe 2.11.1.4.2 du présent document de référence, et (ii) le pouvoir de mettre les statuts en conformité avec les nouvelles dispositions législatives et réglementaires sous réserve de ratification de ces décisions par la prochaine Assemblée générale ordinaire.

Au cours de l'exercice 2017, le taux de participation des administrateurs aux réunions du Conseil qui ont eu lieu est de 91,7 %. Lors de ces réunions, le Conseil d'administration a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir notamment dans les domaines suivants :

- Résultats de la société :
  - arrêté des comptes annuels et consolidés 2016 et du rapport de gestion (incluant le rapport RSE) ;
  - arrêté des comptes et du rapport financier semestriels 2017 ;
  - arrêté des documents de gestion prévisionnels.
- Gouvernance et rémunération :
  - évolution de la gouvernance ;
  - indépendance des administrateurs ;
  - politique de la Société en matière d'évolution professionnelle et salariale ;
  - rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
  - plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

- Assemblée générale :
  - convocation de l'Assemblée générale annuelle ;
  - établissement des projets de résolutions et des rapports à l'Assemblée générale.
- Gestion financière et développement de la Société :
  - arrêté du budget annuel ;
  - examen de la politique de financement ;
  - autorisation des cautions, avals et garanties ;
  - examen de la politique de développement et du portefeuille immobilier ;
  - autorisations de certaines décisions conformément à l'article 11.3 des statuts.

La majorité des sujets a fait l'objet d'un examen par l'un des Comités spécialisés afin de faciliter la prise de décision du Conseil d'administration.

### Le fonctionnement du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration précise à la fois le fonctionnement du Conseil et les règles de bonne conduite devant être respectées par ses membres, dans le but d'assurer une grande transparence et une bonne gouvernance d'entreprise et de lui permettre d'assurer l'accomplissement effectif de sa mission de contrôle et ce, conformément aux règles de place communément admises. Ce règlement rappelle notamment :

- les devoirs des administrateurs et les règles déontologiques qu'ils doivent respecter, notamment en matière de prévention des conflits d'intérêts, détention de titres de la Société, loyauté, diligence, confidentialité et information ;
- la fréquence des réunions et leurs modalités, notamment concernant l'utilisation de moyens de télécommunication et de visioconférence ;
- les attributions du Conseil d'administration ;
- les règles de fonctionnement des Comités.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, ledit Règlement intérieur est en libre accès sur le site Internet de la Société ([www.korian.com](http://www.korian.com)).

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que cela est nécessaire et au moins une fois par trimestre. Les administrateurs sont convoqués à ses séances par tout moyen, même par lettre simple. Les réunions du Conseil d'administration ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé lors de la convocation. Elles sont présidées par le Président du Conseil d'administration.

Afin de faciliter les réunions du Conseil d'administration et donc d'accroître son efficacité, le Règlement intérieur stipule également que les réunions du Conseil d'administration peuvent, sous certaines conditions, utiliser des moyens de télécommunication ou de visioconférence, afin de permettre la présence d'un ou plusieurs membres, à l'exception des réunions consacrées aux décisions pour lesquelles le Code de commerce n'autorise pas l'utilisation de ces procédés.

Les réunions sont tenues et les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. Le Président ne dispose pas d'une voix prépondérante en cas de partage des voix.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration sont conservés et tenus dans les conditions prévues par les dispositions réglementaires en vigueur ; les copies ou extraits sont certifiés conformément à la loi.

### *Les réunions du Conseil d'administration hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs*

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne participent pas aux points de l'ordre du jour les concernant (par exemple s'agissant de leur rémunération ou du plan de succession).

### *Le parcours d'intégration des administrateurs*

Il est proposé aux administrateurs un parcours d'intégration comportant notamment (i) la remise des documents nécessaires à leur prise de fonction (statuts, règlement intérieur, document de référence, rapport financier semestriel, charte de déontologie boursière, organigramme du Groupe, etc.), (ii) des visites de site dans les pays d'implantation du Groupe incluant une présentation des métiers, et (iii) la rencontre des principaux dirigeants du Groupe.

Chaque nouvel administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers et son activité.

### *Le séminaire stratégique*

Il est organisé une ou deux fois par an un séminaire stratégique réunissant les administrateurs aux fins notamment de leur présenter les réflexions en cours du Groupe sur ses orientations stratégiques, l'évolution des marchés, l'environnement concurrentiel du Groupe et les perspectives moyen/long terme qui en découlent pour le Groupe, et leur permettre d'en débattre.

### *L'évaluation du Conseil d'administration*

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit, dans son article 1.6.6, que le Conseil procède annuellement à une évaluation de son propre fonctionnement, qui est ensuite débattue en séance. Par ailleurs, conformément à l'article 9 du Code AFEP-MEDEF, une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins sous la direction du Comité des nominations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur.

Pour 2016, l'évaluation du Conseil d'administration a été réalisée par un cabinet externe. Les administrateurs et le Censeur ont ainsi reçu un questionnaire destiné à servir de fil conducteur aux entretiens individuels qui se sont déroulés avec un consultant du cabinet externe fin 2016 – début 2017. Suite aux axes d'amélioration identifiés par les administrateurs et aux actions mises en place, le Conseil d'administration du 14 mars 2018 a pris acte des progrès réalisés sur les sujets suivants :

- l'ouverture du Comité des rémunérations et des nominations à la politique en matière de ressources humaines et à la gestion des talents ;
- l'accroissement de l'internationalisation du Conseil avec la nomination de deux nouveaux administrateurs indépendants non-résidents et une présentation écrite des sujets en langue anglaise en Conseil d'administration ;

- l'augmentation de la féminisation avec un taux de 50 % de femmes au Conseil d'administration ;
- l'optimisation du calendrier des réunions et des délais d'envoi des documents et la mise en place en début d'année des ordres du jour prévisionnels du Conseil et des Comités pour l'année ;
- la mise en place de séminaires stratégiques annuels sur site ainsi que de diners informels avant chaque Conseil d'administration avec les membres du Comité de direction générale permettant ainsi une immersion avec les principaux exécutifs ;
- l'accroissement des échanges et envoi d'informations informels ;
- la présentation systématique de la stratégie immobilière et du portefeuille immobilier du Groupe.

Début 2018, l'évaluation du Conseil a été réalisée par le secrétariat du Conseil sur la base d'un questionnaire interne, sous la direction du Comité des rémunérations et des nominations. Les conclusions de cette évaluation, desquelles il ressort une appréciation globalement positive des membres du Conseil sur sa composition, son organisation et son fonctionnement, ont été présentées au Conseil d'administration. Celui-ci a identifié quelques axes d'améliorations et engagé une réflexion sur les mesures à mettre en œuvre en 2018 afin de parvenir aux ajustements souhaités.

La prochaine évaluation sera organisée fin 2018-début 2019.

### Les Comités spécialisés du Conseil

Le Conseil d'administration comporte quatre Comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et des nominations, le Comité d'investissement et le Comité éthique et qualité.

Les membres de ces Comités sont désignés par le Conseil votant à la majorité simple, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Le remplacement des deux administrateurs indépendants, MM. Martin Hoyos et Guy de Panafieu, respectivement par M. Markus Müschenich et Mme Elisabeth T. Stheeman le 22 juin 2017, a eu un impact sur l'évolution de la composition et des présidences des Comités spécialisés du Conseil. La nouvelle composition de ces Comités respecte les dispositions légales applicables ainsi que les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La présence d'au moins la moitié des membres d'un Comité est nécessaire pour la validité des réunions. Chaque membre peut se faire représenter par un autre membre. Les avis d'un Comité sont adoptés à la majorité des membres présents ou représentés.

Les Comités peuvent, après en avoir informé le Président du Conseil, faire procéder aux frais de la Société à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil en faisant appel aux services de conseils externes.

Les Comités peuvent, après en avoir informé le Président du Conseil, faire procéder aux frais de la Société, à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil en faisant appel aux services de conseils externes.

### Le Comité d'audit

#### La composition du Comité d'audit à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017

Ancienne composition	Nouvelle composition
Guy de Panafieu (Président) (administrateur indépendant)	Catherine Soubie (Présidente) (administrateur indépendant)
Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant)	Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant)
Martin Hoyos (administrateur indépendant)	Markus Müschenich (administrateur indépendant)
Catherine Soubie (administrateur indépendant)	Elisabeth T. Stheeman (administrateur indépendant)
Predica (représenté par Françoise Debrus)	Predica (représenté par Françoise Debrus)
Investissements PSP (représenté par Jérôme Bichut)	Investissements PSP (représenté par Annick Lanthier)

### Les indicateurs clefs

Principaux indicateurs clefs	2017
Nombre de réunions	6
Pourcentage moyen de participation	91,6 %
Nombre d'administrateurs	6
Pourcentage d'administrateurs indépendants	66,7 %

Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité d'audit	Pourcentage moyen de participation en 2017
Catherine Soubie (Présidente)	100 %
Jean-Pierre Duprieu	83,3 %
Investissements PSP (représenté par Jérôme Bichut <sup>(1)</sup> )	83,3 %
Martin Hoyos <sup>(2)</sup>	100 %
Markus Müschenich <sup>(3)</sup>	100 %
Guy de Panafieu <sup>(2)</sup>	100 %
Predica (représenté par Françoise Debrus)	83,3 %
Elisabeth T. Stheeman <sup>(3)</sup>	100 %

(1) Par notification d'Investissements PSP en date du 12 décembre 2017, Mme Annick Lanthier a remplacé M. Jérôme Bichut en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration.

(2) Pour la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 22 juin 2017.

(3) Pour la période courant du 22 juin 2017 au 31 décembre 2017.

Ne comprenant aucun dirigeant mandataire social exécutif, présidé par un administrateur indépendant, dont la nomination proposée par le Comité des rémunérations et des nominations a fait l'objet d'un examen particulier du Conseil d'administration, et composé aux deux tiers par des administrateurs indépendants, qui disposent, de par leurs fonctions passées et/ou présentes, de compétences financières ou comptables leur permettant d'assurer leurs missions, la composition du Comité d'audit respecte les dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, les recommandations figurant à l'article 15.1 du Code AFEP-MEDEF ainsi que l'article 4.1 du Règlement intérieur du Conseil d'administration. Par ailleurs, la Directrice de l'audit et du contrôle internes Groupe participe à toutes les réunions du Comité.

#### Les missions du Comité d'audit

Le Comité d'audit est chargé notamment :

- d'examiner les méthodes comptables et les modalités d'évaluation des actifs du Groupe, les projets de comptes sociaux et consolidés de la Société avant leur présentation au Conseil, le périmètre de consolidation (et les raisons de ne pas y inclure certaines sociétés le cas échéant) ;
- d'assurer la mise en place des règles de rotation des firmes et des principaux associés signataires conformément aux dispositions légales, notamment en pilotant la procédure de sélection des Commissaires aux comptes de la Société et de soumettre au Conseil le résultat de la procédure de sélection, de suivre la réalisation de la mission des auditeurs légaux et de prendre connaissance des observations du H3C ;
- d'assurer le contrôle de la gestion ainsi que de la vérification et de la clarté des informations qui seront fournies aux actionnaires et au marché ; et
- d'examiner les niveaux de risques et les procédures pour s'en prémunir ainsi que les engagements hors bilan significatifs.

Le Comité d'audit s'assure également du respect des règles d'indépendance des Commissaires aux comptes, notamment en examinant les risques pesant sur celle-ci et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques, ainsi qu'en approuvant la fourniture des services autres que la certification des comptes autorisés fournis par les Commissaires aux comptes de la Société et en

s'assurant que le montant des honoraires versés par la Société et son Groupe ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes. Le Comité d'audit est informé de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la Société dont il rend compte au Conseil.

Dans le cadre de ces attributions, il entend, y compris, le cas échéant, hors la présence des dirigeants, si le Comité le souhaite, les Commissaires aux comptes et les Directeurs financiers, comptables et de la trésorerie, et peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

Dans le cadre de sa mission de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, le Comité d'audit entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques. Il est informé du programme d'audit interne et est destinataire des rapports d'audit interne.

Dans le cadre de sa mission d'examen des comptes, les Commissaires aux comptes présentent au Comité d'audit les points essentiels des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiés durant les travaux, et des options comptables retenues ainsi que les points à suivre dans le cadre des clôtures. Cette mission est également accompagnée d'une présentation du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de la Société.

Les délais d'examen des comptes sont suffisants, en ligne avec la recommandation figurant à l'article 15.3 du Code AFEP-MEDEF.

Le Comité d'audit rend compte au Conseil de ses travaux, exprime tous avis et/ou toutes suggestions qui lui sembleraient opportuns et porte à sa connaissance les points qui nécessitent une décision du Conseil.

#### Les principaux travaux du Comité d'audit

Au cours de l'exercice écoulé, le Comité d'audit a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir notamment dans les domaines suivants :

- Résultats de la Société :
  - examen des comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2016 et revue du rapport de gestion (incluant le rapport RSE),

## 2 RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2017

### Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

- examen des comptes et du rapport financier semestriels,
- revue des projets de communication financière,
- examen du calendrier des communications financières et des fenêtres négatives.
- Gestion des risques et contrôle interne :
  - examen d'une cartographie des risques pouvant affecter la Société,
  - examen des mesures requises par la réglementation en matière de *Compliance* et en matière de protection des données à caractère personnel, et suivi de leur mise en place ;
- Audit et relations avec les auditeurs externes :
  - examen d'un plan d'audit annuel,
  - autorisation des services autres que la certification des comptes autorisés.
- Gestion financière de la Société :
  - examen du budget 2018,
  - examen des projets d'opération de financement,
  - examen de l'enveloppe annuelle des cautions, avals et garanties et des engagements hors bilan significatifs.

Le Comité d'audit a approuvé neuf services <sup>(1)</sup> autres que la certification des comptes effectués par les Commissaires aux comptes au cours de l'année 2017 pour un montant total d'environ 83 000 €.

#### Le Comité des rémunérations et des nominations

##### La composition du Comité des rémunérations et des nominations à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017

Ancienne composition	Nouvelle composition
Anne Lalou (Président) (administrateur indépendant)	Jean-Pierre Duprieu (Président) (administrateur indépendant)
Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant)	Catherine Soubie (administrateur indépendant)
Guy de Panafieu (administrateur indépendant)	Predica (représenté par Françoise Debrus)
Predica (représenté par Françoise Debrus)	

#### Les indicateurs clefs

Principaux indicateurs clefs	2017
Nombre de réunions	4
Pourcentage moyen de participation	93,7 %
Nombre d'administrateurs	3
Pourcentage d'administrateurs indépendants	66,7 %

Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité des rémunérations et des nominations	Pourcentage moyen de participation en 2017
Jean-Pierre Duprieu (Président)	100 %
Anne Lalou <sup>(1)</sup>	100 %
Guy de Panafieu <sup>(2)</sup>	100 %
Predica (représenté par Mme Françoise Debrus)	75 %
Catherine Soubie	100 %

(1) Pour la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 22 juin 2017.

(2) Pour la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 21 juin 2017 à minuit.

Ne comportant aucun dirigeant mandataire social exécutif, présidé par un administrateur indépendant et composé aux deux tiers de membres indépendants, sa composition respecte les recommandations du Code AFEP-MEDEF (à l'exception de celle relative à la nomination de l'administrateur représentant les salariés comme membre de ce Comité <sup>(2)</sup>) ainsi que l'article 3.1 du Règlement intérieur du Conseil. Conformément aux articles 16.3 et 17.2 du Code

AFEP-MEDEF, la Directrice générale est associée aux travaux du Comité des rémunérations et des nominations notamment en ce qui concerne la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux. Le Président du Conseil d'administration, M. Christian Chautard participe aux travaux du Comité sans en être membre.

(1) Autres que les missions effectuées par les Commissaires aux comptes en application d'un texte de droit français ou de droit européen.

(2) Toutefois le Règlement intérieur du Conseil prévoit la possibilité d'inviter l'administrateur représentant les salariés à assister aux réunions du Comité, sans voix délibérative.

#### Les attributions du Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations et des nominations est chargé notamment d'émettre :

- des propositions de candidatures d'administrateurs indépendants et de membres des Comités ;
- un avis sur les propositions de nomination aux fonctions de Directeur général ;
- des propositions au Conseil sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et sur la répartition des jetons de présence, sur les programmes de stock-options, d'attribution gratuite d'actions ou autres plans au bénéfice des salariés et/ou des dirigeants mandataires sociaux du Groupe et leurs règlements ;
- des propositions d'amélioration de la gouvernance.

Par ailleurs, il évalue périodiquement le fonctionnement du Conseil et établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

#### Les principaux travaux du Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations et des nominations a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir notamment des réflexions sur l'évolution de la gouvernance et la composition des Comités, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs, les plans d'intéressement au profit de certains salariés et membres de la Direction générale, la politique du Groupe sur les hauts potentiels et les talents, la politique de bien-être au travail, l'évaluation du Conseil d'administration, la qualification d'administrateur indépendant, ainsi que des réflexions sur un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, en vue de permettre sa mise en place.

#### Le Comité d'investissement

##### La composition du Comité d'investissement à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017

Ancienne composition	Nouvelle composition
Jérôme Grivet (Président)	Jérôme Grivet (Président)
Investissements PSP (représenté par Jérôme Bichut)	Investissements PSP (représenté par Annick Lanthier)
Malakoff Médéric Assurances (représenté par Hugues du Jeu)	Malakoff Médéric Assurances (représenté par Hugues du Jeu)
Christian Chautard	Christian Chautard
Catherine Soubie (administrateur indépendant)	

#### Les indicateurs clefs

Principaux indicateurs clefs	2017
Nombre de réunions	7
Pourcentage moyen de participation	93,6 %
Nombre d'administrateurs	4
Pourcentage d'administrateurs indépendants	0 %

Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité d'investissement	Pourcentage moyen de participation en 2017
Jérôme Grivet (Président)	100 %
Christian Chautard	100 %
Investissements PSP (représenté par Jérôme Bichut) <sup>(1)</sup>	85,7 %
Malakoff Médéric Assurances (représenté par Hugues du Jeu)	85,7 %
Catherine Soubie <sup>(2)</sup>	100 %

(1) Par notification d'Investissements PSP en date du 12 décembre 2017, Mme Annick Lanthier a remplacé M. Jérôme Bichut en qualité de représentant permanent d'Investissements au Conseil d'administration.

(2) Pour la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 22 juin 2017.

#### Les attributions du Comité d'investissement

Le Comité d'investissement est chargé d'examiner la stratégie d'investissement, le budget annuel d'investissement, de suivre les opportunités d'investissement et la concurrence, et d'émettre un avis en vue d'une décision du Conseil d'administration sur tout investissement, acqui-

sition, désinvestissement ou cession réalisé directement ou indirectement par la Société dès lors (a) que l'opération concernée est d'un montant supérieur à 15 M€ ou (b) que l'opération envisagée concerne (i) une opération en dehors des métiers du médico-social ou du sanitaire ou (ii) une participation qui ne conférerait pas le contrôle à la Société, directement ou par l'intermédiaire d'une société contrôlée.

### Les principaux travaux du Comité d'Investissement

Le Comité d'investissement a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir examiner les divers projets de développement notamment les perspectives de croissance du Groupe, les projets d'investissement dans les différents pays et le portefeuille immobilier.

### Le Comité éthique et qualité

#### La composition du Comité éthique et qualité à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017

Ancienne composition	Nouvelle composition
Jean-Pierre Duprieu (Président) (administrateur indépendant)	Anne Lalou (Présidente) (administrateur indépendant)
Martin Hoyos (administrateur indépendant)	Markus Müschenich (administrateur indépendant)
Christian Chautard	Malakoff Médéric Assurances (représenté par Hugues du Jeu)
Hafida Cola (administrateur représentant les salariés)	Hafida Cola (administrateur représentant les salariés)

### Les indicateurs clefs

Principaux indicateurs clefs	2017
Nombre de réunions	2
Pourcentage moyen de participation	87,5 %
Nombre d'administrateurs	4
Pourcentage d'administrateurs indépendants <sup>(1)</sup>	66,7 %

(1) Mme Hafida Cola, administrateur représentant les salariés, n'est pas prise en compte pour le calcul du pourcentage d'administrateurs indépendants.

Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité éthique et qualité	Pourcentage moyen de participation en 2017
Anne Lalou (Présidente) <sup>(1)</sup>	100 %
Christian Chautard <sup>(2)</sup>	100 %
Hafida Cola (administrateur représentant les salariés)	50 %
Jean-Pierre Duprieu <sup>(2)</sup>	100 %
Martin Hoyos <sup>(2)</sup>	100 %
Malakoff Médéric Assurances (représenté par Hugues du Jeu) <sup>(1)</sup>	100 %
Markus Müschenich <sup>(1)</sup>	100 %

(1) Pour la période courant du 22 juin 2017 au 31 décembre 2017.

(2) Pour la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 22 juin 2017.



### Les attributions du Comité éthique et qualité

Le Comité éthique et qualité est chargé de valider et de suivre la mise en œuvre de la démarche éthique et qualité du Groupe, d'évaluer les procédures de gestion de crise et de communication de crise et le suivi du traitement des événements graves, de valider la cartographie des risques directement liés aux métiers du Groupe, telle que consolidée par l'audit interne, ainsi que l'approche qualité au sein des filiales du Groupe, d'examiner les conclusions des revues qualité réalisées dans les filiales afin d'évaluer le niveau de contrôle des procédures de qualité au sein du

Groupe ainsi que de faire des propositions au Conseil sur l'amélioration ou la mise en place de procédures complémentaires spécifiques de maîtrise de la qualité.

### Les principaux travaux du Comité éthique et qualité

Le Comité éthique et qualité a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir notamment le suivi de la mise en place de la démarche éthique, médicale et qualité, la gestion de la qualité et des risques, ainsi que la revue des KPIs (*Key Performance Indicators*) qualité Groupe.

## 2.11.1.3 Informations relatives aux problématiques de conflits d'intérêts

### 2.11.1.3.1 Opérations réalisées par les organes de direction et d'administration

Seuls les mandataires sociaux suivants ont réalisé des opérations sur les actions Korian en 2017.

Mandataires sociaux	Nature de l'opération	Date	Prix (en euros)	Volume de l'opération
<b>Directrice générale dont le mandat a couru du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017 (opérations réalisées au cours de cette période)</b>				
Sophie Boissard	Acquisition	21.07.2017	27,6455099	5 060,00
	Acquisition	21.07.2017	27,6455065	7 640,00
<b>Administrateur dont le mandat a couru du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017 (opérations réalisées au cours de cette période)</b>				
Predica	Cession	18.05.2017	30,5752	80 246,00
	Cession	19.05.2017	30,7002	119 754,00
	Cession	22.05.2017	30,8920	13 521,00
	Cession	23.05.2017	30,4967	90 984,00
	Cession	24.05.2017	30,2041	95 945,00
	Cession	30.05.2017	29,9962	27 343,00
	Cession	31.05.2017	29,9871	37 606,00
	Cession	01.06.2017	30,0350	135 051,00
	Cession	08.06.2017	31,0497	22 794,00
	Cession	09.06.2017	30,9307	167 206,00
	Acquisition <sup>(1)</sup>	19.07.2017	28,8200	379 065,00

(1) Provenant de l'option pour le paiement de dividende en actions.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et jusqu'à la date du présent document de référence, à la connaissance de la Société, Mme Elisabeth T. Stheeman et M. Markus Mutschenich ont acquis chacun 75 actions Korian.

### 2.11.1.3.2 Conflits d'intérêts - Liens familiaux

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit une procédure générale de gestion des conflits d'intérêts potentiels (article 1.6.4) visant à prévenir la survenance de tels conflits à l'occasion d'une réunion du Conseil d'administration, en amont dès la communication de l'ordre du jour du Conseil et/ou du Comité. Chacune des personnes participant aux travaux du Conseil (administrateur ou représentant permanent d'une personne morale administrateur) a ainsi l'obligation de faire ses meilleurs efforts pour déterminer de bonne foi l'existence ou non d'un conflit d'intérêts et de faire part au Conseil, dès qu'elle en a connaissance, de toute situation susceptible de constituer un conflit d'intérêts entre, d'une part,

elle-même ou la société dont elle est le représentant permanent, ou toute société dont elle serait salariée ou mandataire social, ou toute société du même groupe, et, d'autre part, la Société ou toute société de son groupe. Ce dispositif a vocation à s'appliquer notamment lorsque, au titre de toute opération étudiée ou engagée par la Société ou toute société du Groupe, un administrateur ou une société dont un administrateur serait salarié ou mandataire social (ainsi que toute société du même groupe) aurait des intérêts concurrents ou opposés de ceux de la Société ou d'une des sociétés du Groupe. Dans une telle hypothèse, cette situation est portée à la connaissance du Conseil préalablement à toute délibération par l'administrateur concerné (ou le représentant permanent de la personne morale administrateur concernée) qui devra s'abstenir de participer aux délibérations du Conseil (ou de tout Comité) relatif à ladite opération si sa participation est de nature à avoir un impact sur la confidentialité ou le succès de l'opération, et plus généralement respecter un strict devoir de confidentialité.

En complément, le Règlement intérieur de la Société instaure une procédure de prévention des conflits d'intérêts s'appliquant spécifiquement à la présentation de tout dossier d'investissement soumis au Conseil et/ou au Comité d'investissement devant être réalisé par la Société (article 1.8 du Règlement intérieur), et une procédure de revue annuelle par le Comité d'audit des opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts (article 4.4 du Règlement intérieur).

Il est rappelé en tant que de besoin que la convention de partenariat stratégique conclue avec *Innovation Factory*, dont Mme Anne Lalou est présidente, qui visait à mettre en œuvre une coopération poussée en vue de développer des projets communs dans le domaine de l'innovation numérique, est expirée à la date du document de référence.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document de référence, il n'existe aucun conflit d'intérêts avéré ou potentiel entre les devoirs des membres organes d'administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou tout autre devoir, qui n'ait donné lieu à la procédure de gestion de conflits d'intérêts prévue par le Règlement intérieur du Conseil d'administration et décrite ci-dessus.

À la connaissance de la Société et à la date du présent document de référence :

- aucune restriction n'a été acceptée par les mandataires sociaux concernant la cession de leur participation dans le capital social de la Société ;
- aucun accord n'a été conclu par un mandataire social avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs, dans l'optique d'être sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ;
- il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration ;
- aucun des membres du Conseil d'administration n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;

- aucun des membres du Conseil d'administration n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation au cours des cinq dernières années ;

- aucun des membres du Conseil d'administration n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ; et

- aucun des membres du Conseil d'administration n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

#### **2.11.1.3.3 Conventions visées en application de l'article L. 225-37-4 2° du Code de commerce conclues au cours de l'exercice 2017**

Néant.

#### **2.11.1.4 Autres informations relatives à la gouvernance de la Société**

##### **2.11.1.4.1 Les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées générales**

L'article 15 des statuts de la Société décrit les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales.

La participation des actionnaires aux Assemblées générales est également régie par les dispositions légales et réglementaires en vigueur applicables aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

À l'issue de chaque Assemblée générale, la Société publie sur son site Internet un compte rendu de celle-ci comprenant notamment les résultats du vote pour chacune des résolutions présentées aux actionnaires ainsi que les réponses aux questions écrites des actionnaires.

**2.11.1.4.2 Tableau des délégations en cours de validité et des délégations utilisées**

L'Assemblée générale mixte du 22 juin 2017 a consenti au Conseil d'administration les délégations financières suivantes :

Type	Objet
<p><b>1) Programme de rachat d'actions</b> Durée : 18 mois Utilisation : Néant</p>	<p>Autorisation d'un programme de rachat d'actions, dans la limite de 10 % du capital social par ordres de Bourse, rachats de blocs et cession par tous moyens des actions ainsi acquises. Possibilité de réduction de capital par voie d'annulation des actions ainsi rachetées. Prix maximum d'achat ≤ 50 €/action.</p>
<p><b>2) Autorisation pour réduire le capital social de la Société par annulation d'actions auto-détenues</b> Durée : 18 mois Utilisation : Néant</p>	<p>Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de décider une réduction du capital social de la Société par annulation d'actions auto-détenues (actuellement ou dans le cadre du programme de rachat d'actions). Réduction limitée à 10 % du capital social de la Société par période de 24 mois.</p>
<p><b>3) Autorisation pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public</b> Durée : 14 mois Utilisation : Néant</p>	<p>Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réalisée par voie d'offre au public, dans la limite d'un montant nominal total de 40 102 200 € <sup>(1)</sup> pour les titres de capital et d'un montant nominal total de 240 613 200 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.</p>
<p><b>4) Autorisation pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par placement privé</b> Durée : 14 mois Utilisation :</p> <p>Émission de 5 968 664 obligations à durée indéterminée à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ODIRNANE) de rang non subordonné non sécurisé d'une valeur nominale unitaire de 40,21 euros – Conseil d'administration du 22 juin 2017</p>	<p>Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social de la Société par émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réalisée par placement privé (investisseurs qualifiés ou cercle d'investisseurs), dans la limite d'un montant nominal total de 40 102 200 € <sup>(1)</sup> pour les titres de capital et d'un montant nominal total de 240 613 200 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.</p>
<p><b>5) Autorisation pour augmenter le nombre de titres à émettre dans le cadre d'augmentations de capital en cas de « sursouscription »</b> Durée : 14 mois Utilisation : Néant</p>	<p>Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres offerts dans le cadre des augmentations de capital visées dans les délégations présentées aux 3) et 4) du présent tableau et au 9) du tableau ci-dessous, dans la limite de 15 % de l'émission initiale.</p>
<p><b>6) Autorisation pour fixer le prix d'émission dans le cadre des différentes émissions</b> Durée : 14 mois Utilisation : Néant</p>	<p>Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de fixer le prix des émissions réalisées sur exercice des délégations visées aux 3) et 4) du présent tableau :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) pour les actions ordinaires, prix d'émission ≥ à la moyenne pondérée du cours de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris au cours des trois séances de Bourse précédant la décision de fixation du prix éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % ;</li> <li>(ii) pour les valeurs mobilières donnant accès au capital autres que des actions ordinaires, prix d'émission tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égal au montant visé au (i) ci-dessus, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.</li> </ul> <p>Montant nominal maximum d'augmentation de capital limité à 10 % du capital social par an.</p>
<p><b>7) Autorisation au vu de procéder à des attributions gratuites d'actions sous conditions de performance</b> Durée : 38 mois Utilisation :</p> <p>340 615 actions sous conditions de performance – Conseils d'administration du 18 juillet et du 13 septembre 2017</p>	<p>Autorisation donnée au Conseil d'administration de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, assorties de conditions de performance, dans la limite de 1 % du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration (0,1 % du capital social pour les dirigeants et mandataires sociaux). Attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires au terme d'une période d'acquisition minimale de trois ans, la durée de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires sera, le cas échéant, fixée par le Conseil d'administration.</p>

(1) Plafond commun des délégations 3), 4) et 5).

Type	Objet
<b>8) Autorisation pour effectuer des augmentations de capital au bénéfice d'adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription</b> <b>Durée : 26 mois</b> <b>Utilisation : Néant</b>	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital, d'un montant nominal maximal de 2 M€, par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, au bénéfice d'adhérents à un plan d'épargne entreprise.

L'Assemblée générale mixte du 23 juin 2016 a consenti au Conseil d'administration les délégations financières suivantes :

Type	Objet
<b>9) Délégation de compétence pour augmenter le capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription</b> <b>Durée : 26 mois</b> <b>Utilisation : Néant</b>	Délégation de compétence au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans la limite d'un montant nominal total de 150 M€ <sup>(2)</sup> pour les titres de capital et d'un montant nominal total de 1 Md€ <sup>(3)</sup> pour l'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance et donnant accès au capital.
<b>10) Délégation de compétence pour l'émission de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature</b> <b>Durée : 26 mois</b> <b>Utilisation : Néant</b>	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société <i>via</i> émission d'actions de la Société ou d'autres titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital social.
<b>11) Délégation de compétence en vue d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes ou assimilés</b> <b>Durée : 26 mois</b> <b>Utilisation : Néant</b>	Autorisation au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation au capital de tout ou partie des réserves, bénéfiques, primes ou assimilés dont l'incorporation au capital serait admise. Montant nominal des augmentations de capital y afférentes : 20 M€.

(2) Plafond commun des délégations 3), 4), 5), 7), 9) et 10).

(3) Plafond commun des délégations 3), 4), 5), 9) et 10).

Il est essentiel que le Conseil d'administration dispose de toute la flexibilité nécessaire dans le choix des émissions envisageables et des possibilités offertes par les marchés financiers, permettant ainsi de doter la Société d'une certaine souplesse pour procéder aux opérations les mieux adaptées à ses besoins et au contexte des marchés

financiers. Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 14 juin 2018 d'approuver les délégations financières suivantes, qui viendraient annuler et remplacer la totalité des délégations financières, décrites dans les tableaux ci-dessus.

Type	Objet
<b>a) Programme de rachat d'actions</b> <b>Durée : 18 mois</b>	Autorisation d'un programme de rachat d'actions, dans la limite de 10 % du capital social par ordres de bourse, rachats de blocs et cession par tous moyens des actions ainsi acquises. Possibilité de réduction de capital par voie d'annulation des actions ainsi rachetées. Prix maximum d'achat ≤ 50 €/action.
<b>b) Autorisation pour réduire le capital social de la Société par annulation d'actions détenues en propre</b> <b>Durée : 26 mois</b>	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de décider une réduction du capital social de la Société par annulation d'actions auto-détenues (actuellement ou dans le cadre du programme de rachat d'actions). Réduction limitée à 10 % du capital social de la Société par période de 24 mois.
<b>c) Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires</b> <b>Durée : 26 mois</b>	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans la limite d'un montant nominal total maximal de 200 M€ <sup>(1)</sup> pour les titres de capital et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ <sup>(2)</sup> pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.
<b>d) Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, par voie d'offre au public, des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires</b> <b>Durée : 26 mois</b>	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réalisée par voie d'offre au public (offertes sur le marché réglementé), dans la limite d'un montant nominal total maximal de 40 491 700 € <sup>(3)</sup> pour les titres de capital et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ <sup>(2)</sup> pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.
<b>e) Autorisation pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, hors période d'offre publique, par placement privé</b> <b>Durée : 26 mois</b>	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social de la Société par émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réalisée par placement privé (investisseurs qualifiés ou cercle d'investisseurs), dans la limite d'un montant nominal total maximal de 10 % du capital social de la Société <sup>(1)(3)</sup> et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ <sup>(2)</sup> pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.
<b>f) Autorisation à l'effet d'augmenter, hors période d'offre publique, le nombre de titres à émettre en cas d'émission avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires</b> <b>Durée : 26 mois</b>	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre dans le cadre des émissions de titres visées dans les délégations présentées aux c), d) et e) du présent tableau, dans la limite de 15 % de l'émission initiale. <sup>(1) (2) (3)</sup>
<b>g) Autorisation pour fixer le prix d'émission dans le cadre des différentes émissions</b> <b>Durée : 26 mois</b>	Délégation au Conseil d'administration pour fixer le prix des émissions réalisées sur exercice des délégations visées aux d) et e) du présent tableau : (i) pour les actions ordinaires, prix d'émission des actions sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires ordinaires en vigueur au moment de l'émission, soit au jour de la présente Assemblée, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse de l'action Korian sur le marché réglementé Euronext Paris précédant sa fixation, éventuellement diminué d'une décote maximum de 5 % ; (ii) pour les valeurs mobilières donnant accès au capital autres que des actions ordinaires, prix d'émission tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égal au montant visé au (i) ci-dessus, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance. Montant nominal maximum d'augmentation de capital limité à 10 % du capital social.

(1) Plafond commun des délégations décrites aux c), d), e), f), h), i) et k) du présent tableau.

(2) Plafond commun des délégations décrites aux c), d), e), f), h) et i) du présent tableau.

(3) Plafond commun des délégations décrites aux d), e), f), g), h) et i) du présent tableau.

Type	Objet
<b>h) Autorisation à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature</b> <b>Durée : 26 mois</b>	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société. Rémunération <i>via</i> émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital social, hors le cas d'une offre publique initiée par la Société. <sup>(1) (2) (3)</sup>
<b>i) Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires</b> <b>Durée : 26 mois</b>	Délégation au Conseil d'administration pour décider l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la Société, en rémunération de titres apportés à une offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société en France ou à une opération ayant le même effet à l'étranger, sur des titres de la Société ou d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 du Code de commerce dans la limite d'un montant nominal total maximal de 40 491 700 € <sup>(3)</sup> pour les titres de capital et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ <sup>(2)</sup> pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.
<b>j) Délégation de compétence à l'effet de décider, hors période d'offre publique, de l'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou assimilés</b> <b>Durée : 26 mois</b>	Autorisation au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation au capital de réserves, bénéfiques, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, par l'émission et l'attribution gratuite d'actions ou par l'élévation du nominal des actions ordinaires existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités. Montant nominal des augmentations de capital y afférentes : 20 M€.
<b>k) Autorisation à consentir à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, au profit de salariés et/ou de mandataires sociaux de la Société et de ses filiales</b> <b>Durée : 38 mois</b>	Autorisation donnée au Conseil d'administration d'attribuer des actions gratuites assorties de conditions de performance, existantes ou à émettre, dans la limite de 1 % du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration (0,1 % du capital social pour les dirigeants mandataires sociaux). Attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires au terme d'une période d'acquisition minimale de trois ans, la durée de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires sera, le cas échéant, fixée par le Conseil d'administration.
<b>l) Autorisation pour effectuer des augmentations de capital au bénéfice d'adhérents à un plan d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription</b> <b>Durée : 26 mois</b>	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital, d'un montant nominal maximal de 4 M€, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, au bénéfice d'adhérents à un plan d'épargne entreprise.

(1) Plafond commun des délégations décrites aux c), d), e), f), h), i) et k) du présent tableau.

(2) Plafond commun des délégations décrites aux c), d), e), f), h) et i) du présent tableau.

(3) Plafond commun des délégations décrites aux d), e), f), g), h) et i) du présent tableau.

### 2.11.1.4.3 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

Conformément à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, les éléments suivants sont susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique :

- la structure du capital et les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce sont décrites au paragraphe 5.2 du présent document de référence ;
- les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce sont décrites au paragraphe 5.1 du présent document de référence ;
- les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration sont exposées au paragraphe 2.11.1.2.3 du présent document de référence. Les statuts de la Société peuvent être modifiés dans les conditions prévues aux articles L. 225-96 et suivants du Code de commerce ;
- les pouvoirs du Conseil d'administration sont décrits au paragraphe 2.11.1.2.3 au titre « Le rôle et les missions du Conseil d'administration » du présent document de référence, ainsi qu'au paragraphe 2.10.6 du présent document de référence s'agissant de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions et du contrat de liquidité ;
- les accords prévoyant des indemnités au profit des dirigeants mandataires sociaux en cas de cessation des fonctions notamment en raison d'une offre publique sont exposés au paragraphe 2.11.2.1.2 au titre « Indemnité de départ » du présent document de référence ;
- les contrats de financement prévoyant pour les créanciers financiers de la Société la possibilité de demander le remboursement anticipé des montants prêtés en cas de changement de contrôle de la Société sont exposés au paragraphe 2.6.2 du présent document de référence.

## 2.11.2 RÉMUNÉRATIONS

### 2.11.2.1 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Conformément aux dispositions du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la rémunération attribuée aux dirigeants mandataires sociaux est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

En application des dispositions de 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 (la « **loi Sapin 2** »), les rémunérations individuelles versées ou attribuées au titre de l'exercice 2017 à chaque dirigeant mandataire social feront l'objet d'un vote par dirigeant concerné lors de l'Assemblée générale annuelle de la Société prévue le 14 juin 2018. Le versement des éléments de rémunération variables ou exceptionnels est conditionné, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, à l'approbation de cette même Assemblée générale.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exposée ci-après au titre de l'exercice 2018 fera également l'objet d'un vote lors de l'Assemblée générale du 14 juin 2018 en application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce. Cette politique se conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

### 2.11.2.1.1 Éléments de rémunération versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux en 2017

#### Rémunération de Mme Sophie Boissard, Directrice générale

Les éléments de rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués à la Directrice générale en 2017 et exposés ci-après sont conformes à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale qui s'est tenue le 22 juin 2017.

#### Rémunération fixe annuelle

Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer à 450 000 € la rémunération fixe brute annuelle de Mme Sophie Boissard.

#### Rémunération variable annuelle

Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer la rémunération variable annuelle de Mme Sophie Boissard à un montant maximum de 100 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas d'atteinte des conditions de performance et à un montant maximum de 120 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas de surperformance, laquelle est mesurée exclusivement sur la base des critères quantifiables.

**Au titre de 2017**, le Conseil d'administration qui s'est tenu le 30 novembre 2016, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a approuvé la sélection des critères d'appréciation quantifiables et qualitatifs suivants :

- éléments quantifiables (représentant 67 % de la rémunération variable) : EBITDA (un tiers de la rémunération variable) et *Cash Flow* opérationnel <sup>(1)</sup> (un tiers de la rémunération variable) ;
- éléments qualitatifs (représentant 33 % de la rémunération variable) :
  - mise en œuvre du plan *Success 2020* en Allemagne,
  - mise en œuvre de la partie immobilière de la feuille de route stratégique *Korian 2020*,
  - renforcement de la politique de ressources humaines,
  - satisfaction client sur la base du baromètre 2017 de l'enquête « Satisfaktion ».

(1) Étant entendu comme le *Cash Flow* des activités déduction faite des frais financiers et des impôts.

Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 14 mars 2018 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, apprécié de la façon suivante le niveau d'atteinte desdits critères de performance :

**Tableau récapitulatif de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale <sup>(1)</sup>**

			Minimum	Cible	Maximum	Réel <sup>(5)</sup>
<b>Objectifs quantifiables</b> 67 % de la rémunération fixe (en cible)	EBITDA <sup>(2)</sup>	en % de la rémunération fixe	0 %	33 %	43 %	25 %
		Valeur de l'indicateur (en M€)	430,2	443,5	456,8	440,2
	Cash Flow opérationnel <sup>(3) (4)</sup>	en % de la rémunération fixe	0 %	33 %	43 %	43 %
		Valeur de l'indicateur (en M€)	132,4	147,1	161,8	164,7
<b>Total quantifiable</b>			<b>0 %</b>	<b>67 %</b>	<b>87 %</b>	<b>68 %</b>
<b>Objectifs qualitatifs</b> 33 % de la rémunération fixe (en cible)	Mise en œuvre du plan <i>Success 2020</i> en Allemagne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation des réseaux et intégration des fonctions support</li> <li>Économie achats</li> </ul>				
	Immobilier (mise en œuvre de la feuille de route Korian 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue du portefeuille et mise en place d'un planning stratégique</li> <li>Financement du développement</li> </ul>	0 %	33 %	33 %	27 %
	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marque employeur</li> <li>Formation</li> </ul>				
	Satisfaction clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baromètre 2017</li> </ul>				
<b>Total qualitatif</b>			<b>0 %</b>	<b>33 %</b>	<b>33 %</b>	<b>27 %</b>
<b>TOTAL PART VARIABLE (EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE)</b>			<b>0 %</b>	<b>100 %</b>	<b>120 %</b>	<b>95 %</b>

(1) Les pourcentages figurant au sein du présent tableau sont arrondis à l'unité.

(2) 100 % payable si l'EBITDA 2017 est au moins égal à 443,5 M€ (« EBITDA Cible »).

0 % si l'EBITDA 2017 est inférieur à 430,2 M€ (97 % de l'EBITDA Cible) (variation linéaire de la prime due entre 97 % et 100 % de l'objectif).

Prime portée à 130 % de l'assiette si l'EBITDA 2017 est supérieur à 456,8 M€ (103 % de l'EBITDA Cible) (variation linéaire de la prime due entre 100 % et 103 % de l'objectif).

(3) 100 % payable si le Cash Flow opérationnel 2017 est au moins égal à 147,1 M€ (« Cash Flow Opérationnel Cible »).

0 % si le Cash Flow opérationnel 2017 est inférieur à 132,4 M€ (90 % du Cash Flow Opérationnel Cible) (variation linéaire de la prime due entre 90 % et 100 % de l'objectif).

Prime portée à 130 % de l'assiette si le Cash Flow opérationnel 2017 est supérieur à 161,8 M€ (110 % du Cash Flow Opérationnel Cible) (variation linéaire de la prime due entre 100 % et 110 % de l'objectif).

(4) Étant entendu comme le Cash Flow des activités déduction faite des frais financiers et des impôts.

(5) Le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2017 est conditionné à l'approbation préalable par l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017.

Le Conseil d'administration a reconnu les importants efforts accomplis avec un fort niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs qui, pris un à un, montrent la finesse et la profondeur des changements opérés pour préparer le futur.

En effet, les objectifs qualitatifs de la Directrice générale au titre de l'année 2017 sont largement atteints avec notamment la mise en place réussie des premières étapes de la feuille de route immobilière du Groupe telle que décrite dans le plan stratégique Korian 2020, la finalisation en Allemagne de l'intégration des réseaux ainsi que la mise en œuvre du plan de performance « *Success 2020* ». Les deux autres objectifs qualitatifs pour l'année 2017 (ressources humaines et satisfaction clients) qui s'inscrivent dans une feuille de route, partie intégrante du plan Korian 2020, destinée à installer ou à stabiliser au sein du groupe Korian des processus-clé fondamentaux, sont quant à eux partiellement atteints. En particulier des progrès significatifs ont été enregistrés en matière de qualité, de marque employeur, d'apprentissage ou de formation au cours de l'année 2017.

Compte tenu du niveau d'atteinte de chacun des critères de performance présidant au versement de la rémunération variable 2017, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer à Mme Sophie Boissard la somme de

427 500 €, qui lui sera versée en cas d'approbation par l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017, prévue le 14 juin 2018.

#### Options d'actions/actions de performance et tout autre avantage de long terme

Mme Sophie Boissard bénéficie d'un plan d'intéressement long terme visant à rémunérer par l'attribution d'actions de performance, la performance du Groupe, en lien avec les objectifs du plan stratégique à cinq ans.

Mme Sophie Boissard s'est vu attribuer par le Conseil d'administration du 18 juillet 2017, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, 62 459 actions de performance, dont les principales caractéristiques et les conditions d'attribution définitives sont décrites dans le tableau de synthèse ci-après.

#### Avantages

En complément de sa rémunération, Mme Sophie Boissard bénéficie des régimes de garanties collectives « frais de santé » et « incapacité, invalidité, décès » bénéficiant aux cadres salariés en vigueur au sein de la Société ainsi que d'une assurance responsabilité civile et d'une assurance chômage. En revanche, Mme Sophie Boissard n'a pas souhaité bénéficier d'un véhicule de fonction en 2017.



### Indemnité de départ

Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'octroi au bénéfice de Mme Sophie Boissard d'une indemnité de départ en cas de révocation ou de non-renouvellement de son mandat social lié à un changement de stratégie ou de contrôle, dont les principales caractéristiques sont décrites dans le tableau de synthèse ci-après.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, cette indemnité de cessation des fonctions de Directrice générale a été approuvée aux termes de la neuvième résolution de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 23 juin 2016.

### Indemnité de non-concurrence

Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, d'imposer à Mme Sophie Boissard un engagement de non-concurrence dont les principales caractéristiques sont décrites dans le tableau de synthèse ci-après.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, cet engagement de non-concurrence a été approuvé aux termes de la neuvième résolution de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 23 juin 2016.

### Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués à Mme Sophie Boissard, Directrice générale du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017, soumis au vote des actionnaires

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
<b>Rémunération fixe annuelle</b>	450 000 € (montant versé)	Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer à 450 000 € la rémunération fixe brute annuelle de Mme Sophie Boissard, au titre de son mandat de Directrice générale. Mme Sophie Boissard a ainsi perçu une rémunération de 450 000 € brut au titre de la période allant du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017.
<b>Rémunération variable annuelle</b>	427 500 € sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017	Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer la rémunération variable annuelle de Mme Sophie Boissard à un montant maximum de 100 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas d'atteinte des conditions de performance et à un montant maximum de 120 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas de surperformance, laquelle est mesurée exclusivement sur la base des critères quantifiables. Au titre de 2017, le Conseil d'administration du 30 novembre 2016 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, approuvé la sélection des critères d'appréciation quantifiables et qualitatifs suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• élément quantifiable (représentant 67 % de la rémunération variable) : EBITDA (un tiers de la rémunération variable) et <i>Cash Flow</i> opérationnel <sup>(1)</sup> (un tiers de la rémunération variable) ;</li> <li>• élément qualitatif (représentant 33 % de la rémunération variable) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en œuvre du plan <i>Success 2020</i> en Allemagne,</li> <li>• mise en œuvre de la partie immobilière de la feuille de route stratégique <i>Korian 2020</i>,</li> <li>• renforcement de la politique de ressources humaines,</li> <li>• satisfaction client sur la base du baromètre 2017 de l'enquête « Satisfaktion ».</li> </ul> </li> </ul> Le Conseil d'administration, qui s'est réuni le 14 mars 2018 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, apprécié le niveau d'atteinte desdits critères de performance tel que détaillé au paragraphe 2.11.2.1.1 ci-avant.
<b>Rémunération variable pluriannuelle</b>	N/A	Mme Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	N/A	Mme Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.

(1) Étant entendu comme le *Cash Flow* des activités déduction faite des frais financiers et des impôts.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
<b>Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme</b>	Aucun versement 62 459 Actions de Performance <sup>(1)</sup> Valorisation comptable : 842 058 €	<p>Dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2017 (23<sup>ème</sup> résolution) et sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration de la Société a, lors de sa réunion du 18 juillet 2017, décidé d'attribuer, le 4 août 2017, notamment à Mme Sophie Boissard, des actions de performance visant à rémunérer la performance dans le cadre de la réalisation du plan stratégique Korian 2020 (les « <b>Actions de Performance</b> »). Conformément à ladite résolution, le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne peut représenter plus de 1 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que l'attribution au profit de la Directrice générale ne peut représenter plus de 0,1 % du capital social à cette même date. L'attribution des Actions de Performance au profit de Mme Sophie Boissard ne peut donc pas excéder 10 % du montant total des actions attribuables gratuitement au titre de cette autorisation.</p> <p>Les principales caractéristiques de ce plan d'intéressement long terme sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le nombre d'Actions de Performance qui seront définitivement attribuées le 4 août 2020 dépendra du niveau d'atteinte de trois conditions de performance indépendantes et basées sur le niveau de réalisation qui sera communiqué en 2020, (i) de l'objectif de chiffre d'affaires du Groupe réalisé en 2019, par rapport au chiffre d'affaires cible, conformément au plan Korian 2020 (à hauteur de 20 % de l'attribution), (ii) de l'objectif d'EBITDA par action réalisé en 2019, par rapport à l'EBITDA cible, conformément au plan Korian 2020, (à hauteur de 40 % de l'attribution) et (iii) du TSR (<i>total shareholder return</i>) <sup>(2)</sup> de Korian par rapport à la performance du TSR du SBF 120 entre le 1<sup>er</sup> juillet 2017 et le 30 juin 2020 (à hauteur de 40 % de l'attribution) :</li> <li>• À défaut d'atteinte de l'objectif de chiffre d'affaires ou de l'objectif d'EBITDA par action prévu par le plan Korian 2020, aucune Action de Performance susceptible d'être acquise au titre de l'objectif considéré ne sera attribuée. Seule l'atteinte desdits objectifs donnera droit à l'attribution effective d'une quote-part des Actions de Performance susceptibles d'être acquises au titre de chacun de ces objectifs.</li> <li>• En outre, seule une meilleure performance du TSR de Korian par rapport à celle du TSR du SBF 120 entre le 1<sup>er</sup> juillet 2017 et le 30 juin 2020 donnera droit à l'attribution effective d'une quote-part des Actions de Performance susceptibles d'être acquises au titre de ce troisième objectif.</li> <li>• Enfin, l'attribution définitive de 100 % des Actions de Performance suppose une surperformance au titre de chacune des trois conditions de performance.</li> </ul> <p>L'attribution définitive des Actions de Performance interviendra le 4 août 2020. Dans ce cadre, 62 459 Actions de Performance <sup>(1)</sup> ont été attribuées en 2017 à la Directrice générale et représentent 0,08 % du capital de la Société à la date d'attribution. En sus des conditions de performance susvisées, l'attribution définitive des Actions de Performance acquises est subordonnée à une condition de présence de la Directrice générale au 4 août 2020 (sauf cas exceptionnels de décès ou d'invalidité de 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> catégorie au sens de l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale). Les Actions de Performance acquises seront librement cessibles, sous réserve de la conservation par la Directrice générale de 25 % des actions de la Société définitivement attribuées pendant la durée de ses fonctions.</p> <p>Les Actions de Performance attribuées à Mme Sophie Boissard auraient un coût IFRS de l'ordre de 842 058 € (charges sociales exclues). Enfin, la Directrice générale a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des instruments de couverture de son risque sur les actions de la Société qu'elle détient.</p>
<b>Jetons de présence</b>	N/A	Mme Sophie Boissard n'a pas perçu de jetons de présence.
<b>Valorisation des Avantages de toute nature</b>	6 229 €	Mme Sophie Boissard n'ayant pas souhaité bénéficier d'un véhicule de fonction au titre de l'exercice 2017, les avantages en nature (valorisation comptable) correspondent au versement à un organisme extérieur de cotisations au titre de l'assurance chômage.

(1) Cette attribution vaut pour trois années (période 2017-2019), soit l'équivalent de 20 820 actions par an. Il n'y a pas de nouvelle attribution prévue pour les années 2018 et 2019.

(2) Le TSR est calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
<b>Indemnité de départ</b>	Aucun versement	<p>Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'octroi au bénéfice de Mme Sophie Boissard d'une indemnité de départ en cas de révocation ou de non-renouvellement de son mandat social lié à un changement de stratégie ou de contrôle, à l'exclusion de toute faute grave ou lourde, dont le versement serait conditionné à des critères de performance et d'un montant égal à la Rémunération Annuelle de Référence (tel que ce terme est défini ci-après) majorée de 25 % par année de présence sans pouvoir excéder deux fois la Rémunération Annuelle de Référence, après déduction de tout montant à percevoir au titre de l'indemnité de non-concurrence mentionnée ci-après si la Société n'y a pas renoncé.</p> <p>La Rémunération Annuelle de Référence désigne la rémunération brute fixe et variable annuelle perçue au titre des 12 derniers mois précédant la date de la révocation ou du non-renouvellement, à l'exception des rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen ou long terme des équipes de direction et des rémunérations exceptionnelles qui lui seraient allouées ponctuellement et discrétionnairement par le Conseil d'administration le cas échéant.</p> <p>Le changement de stratégie est défini comme un changement de la stratégie de la Société ayant fait l'objet de la dernière communication financière portée par la Directrice générale ou une opération significative pour le Groupe ne s'inscrivant pas dans le cadre du dernier plan moyen terme arrêté par le Conseil d'administration en accord avec la Directrice générale.</p> <p>Le changement de contrôle est défini comme une prise de participation significative au capital de la Société accompagnée d'une désignation d'un nombre d'administrateurs susceptible de constituer une influence déterminante sur les décisions du Conseil d'administration.</p> <p>Le Conseil d'administration du 23 mars 2016 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, déterminé comme suit les conditions de performance conditionnant le versement de cette indemnité de départ <sup>(1)</sup>.</p> <p>En cas de révocation (sauf faute grave ou lourde) liée à un changement de stratégie ou de contrôle entre l'arrêté des comptes 2017, au plus tard le 31 mars 2018, et l'arrêté des comptes 2018, au plus tard le 31 mars 2019, la performance sera mesurée par la moyenne du taux de réalisation des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle de Mme Sophie Boissard au titre des exercices 2016 et 2017 selon les modalités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle 2016 et 2017 &lt; 40 % : aucune indemnité à verser ;</li> <li>• 40 % ≤ taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle 2016 et 2017 &lt; 60 % : indemnité égale à 50 % de la Rémunération Annuelle de Référence ;</li> <li>• 60 % ≤ taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle 2016 et 2017 &lt; 100 % : indemnité égale à 100 % de la Rémunération Annuelle de Référence.</li> </ul>

(1) Le régime de l'indemnité de départ qui se serait appliqué en cas de révocation intervenue avant le 31 mars 2018 figure dans le document de référence 2016 déposé à l'AMF le 26 avril 2017 sous le numéro D.17-0432.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
<b>Indemnité de départ (suite)</b>		<p>En cas de révocation (sauf faute grave ou lourde) liée à un changement de stratégie ou de contrôle à compter de l'arrêté des comptes 2018, au plus tard le 31 mars 2019, la performance sera mesurée par la moyenne du taux de réalisation des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle de Mme Sophie Boissard au titre des trois exercices précédant son départ, selon les modalités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ &lt; 40 % : aucune indemnité à verser ;</li> <li>• 40 % ≤ taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ &lt; 60 % : indemnité égale à 50 % de la Rémunération Annuelle de Référence ;</li> <li>• 60 % ≤ taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ &lt; 100 % : indemnité égale à 100 % de la Rémunération Annuelle de Référence.</li> </ul> <p>Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, cette indemnité de cessation des fonctions de Directrice générale a été approuvée aux termes de la neuvième résolution de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 23 juin 2016.</p>
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	Aucun versement	<p>Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, d'imposer à Mme Sophie Boissard un engagement de non-concurrence visant l'interdiction d'exercer un mandat social, ou une fonction exécutive de quelque nature que ce soit, et de réaliser une prestation de conseil, pendant une période de deux ans à compter de la cessation de ses fonctions, dans toute entreprise ou société concurrente de la Société spécialisée dans le long et le moyen séjour, en ce compris les maisons de retraite médicalisées et les résidences services dans l'ensemble des pays dans lesquels Korian sera implanté au moment de son activation éventuelle.</p> <p>En contrepartie, Mme Sophie Boissard bénéficie d'une indemnité de non-concurrence à hauteur de 50 % de sa rémunération brute annuelle fixe perçue au titre des 12 mois précédant la date de survenance du fait générateur du départ (date de notification de la démission à la Société, date de la révocation ou du non-renouvellement par le Conseil) (ci-après la « Date de Cessation »), cumulable, le cas échéant, avec l'indemnité de départ, sans que le cumul des deux indemnités ne puisse excéder deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (l'indemnité de départ étant alors réduite à due concurrence), étant précisé que les rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen ou long terme des équipes de direction et les rémunérations exceptionnelles qui seraient allouées ponctuellement et discrétionnairement par le Conseil d'administration ne constituent pas des éléments de la rémunération fixe et variable annuelle et n'entrent pas dans l'assiette de calcul de l'indemnité de non-concurrence.</p> <p>La Société pourra renoncer à cette indemnité au plus tard dans les 15 jours suivant la Date de Cessation.</p> <p>Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, cette indemnité de non-concurrence a été approuvée aux termes de la neuvième résolution de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 23 juin 2016.</p>
<b>Régime collectif de prévoyance et de frais de santé</b>	Oui	Mme Sophie Boissard a bénéficié des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des cadres salariés (maladie et prévoyance).
<b>Régime de retraite supplémentaire</b>	N/A	Mme Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire.

**Rémunération de M. Christian Chautard, Président du Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017**

Les éléments de rémunération versés ou attribués au Président du Conseil d'administration en 2017 et exposés ci-après sont conformes à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale qui s'est tenue le 22 juin 2017.

*Rémunération fixe annuelle*

Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 22 juin 2017 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et

des nominations, de reconduire la rémunération fixe brute annuelle de M. Christian Chautard au titre de son mandat de Président du Conseil à la somme de 345 000 €. Cette rémunération n'a pas été modifiée au regard de celle fixée le 25 mars 2015. <sup>(1)</sup>

*Jetons de présence*

Conformément à la volonté exprimée par ce dernier lors de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017, le Conseil a décidé de ne pas verser à M. Christian Chautard de jetons de présence au titre de son mandat.

*Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués à M. Christian Chautard, Président du Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> janvier 2017 au 31 décembre 2017, soumis au vote des actionnaires*

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
<b>Rémunération fixe annuelle</b>	345 000 €	Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 25 mars 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer la rémunération fixe brute annuelle de M. Christian Chautard au titre de son mandat de Président du Conseil à la somme de 345 000 € <sup>(1)</sup> . Le Conseil d'administration du 22 juin 2017 a reconduit le mandat de M. Christian Chautard comme Président du Conseil et a fixé à nouveau sa rémunération brute annuelle à 345 000 €.
<b>Rémunération variable annuelle</b>	N/A	M. Christian Chautard ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
<b>Rémunération variable pluriannuelle</b>	N/A	M. Christian Chautard ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	N/A	M. Christian Chautard ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
<b>Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme</b>	N/A	M. Christian Chautard ne bénéficie d'aucun mécanisme d'options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme.
<b>Jetons de présence</b>	N/A	Conformément à la volonté exprimée par ce dernier lors de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017, le Conseil a décidé de ne pas verser de jetons de présence à M. Christian Chautard au titre de son mandat.
<b>Valorisation des avantages de toute nature</b>	N/A	M. Christian Chautard n'a bénéficié d'aucun avantage en nature.
<b>Indemnité de départ</b>	N/A	Aucune indemnité de départ n'est prévue au bénéfice de M. Christian Chautard.
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	N/A	Il n'existe aucun engagement au titre d'une indemnité de non-concurrence.
<b>Régime collectif de prévoyance et de frais de santé</b>	N/A	M. Christian Chautard ne bénéficie d'aucun dispositif de protection sociale.
<b>Régime de retraite supplémentaire</b>	N/A	M. Christian Chautard ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

<sup>(1)</sup> Étant précisé que le Conseil d'administration qui s'est réuni le 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de porter la rémunération fixe brute annuelle de M. Christian Chautard à 450 000 € au prorata de l'exercice de ses fonctions de Président-Directeur général pendant la période intérimaire qui a suivi la révocation de M. Yann Coléou, soit du 18 novembre 2015 au 26 janvier 2016.

## 2 RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2017

### Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

#### Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2017

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social – Tableau 1

	Exercice 2016	Exercice 2017
<b>Sophie Boissard, Directrice générale depuis le 26 janvier 2016</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	903 000 €	883 729 € <sup>(2)</sup>
Valorisation des plans de rémunération de long terme <sup>(3)</sup>	282 920 €	842 058 € <sup>(4)</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>1 185 920 €</b>	<b>1 725 787 €</b>
<b>Christian Chautard, Président-Directeur général du 1<sup>er</sup> au 26 janvier 2016 et Président du Conseil d'administration à partir du 26 janvier 2016</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	352 000 €	345 000 €
Valorisation des plans de rémunération de long terme	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>352 000 €</b>	<b>345 000 €</b>

- (1) Ces rémunérations sont détaillées dans le tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux ci-après (Tableau 2).  
(2) Il est rappelé que le versement de la rémunération variable annuelle reste soumis à l'approbation de l'Assemblée générale qui se réunit le 14 juin 2018.  
(3) Ces rémunérations sont détaillées dans le tableau récapitulatif des actions de performance attribuées à la Directrice générale au titre de 2017 ci-après et dans le tableau récapitulatif des unités de performance attribuées à la Directrice générale figurant en page 106 du document de référence 2016 déposé à l'AMF le 26 avril 2017 sous le numéro D.17-0432.  
(4) Ce montant correspond à une attribution d'Actions de Performance pour trois années (période 2017-2019). Il n'y a pas de nouvelle attribution prévue pour les années 2018 et 2019.

Tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux – Tableau 2

	Exercice clos le 31 décembre 2016		Exercice clos le 31 décembre 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés <sup>(1)</sup>
<b>Sophie Boissard, Directrice générale depuis le 26 janvier 2016</b>				
Rémunération fixe annuelle	420 000 €	420 000 €	450 000 €	450 000 €
Rémunération variable annuelle <sup>(2)</sup>	483 000 €	-	427 500 € <sup>(2)</sup>	483 000 €
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature <sup>(3)</sup>	-	-	6 229 €	6 229 €
<b>TOTAL</b>	<b>903 000 €</b>	<b>420 000 €</b>	<b>883 729 €</b>	<b>939 229 €</b>
<b>Christian Chautard, Président-Directeur général du 1<sup>er</sup> au 26 janvier 2016 et Président du Conseil à partir du 26 janvier 2016 <sup>(4)</sup></b>				
Rémunération fixe annuelle	352 000 €	352 000 €	345 000 €	345 000 €
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	3 208 <sup>(5)</sup>	-	-
Jetons de présence <sup>(6)</sup>	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>352 000 €</b>	<b>355 208 €</b>	<b>345 000 €</b>	<b>345 000 €</b>

- (1) À l'exception des autres rémunérations figurant dans ce tableau, la rémunération variable annuelle est versée au titre de l'exercice antérieur.  
(2) Les critères en application desquels les éléments de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale ont été calculés ou les circonstances au regard desquelles ils ont été établis (motifs de versement, critères d'attribution, modalités de fixation du montant) sont détaillés au paragraphe 2.11.2.1.1 du présent document de référence. Il est rappelé que le versement de la rémunération variable annuelle reste soumis à l'approbation de l'Assemblée générale qui se réunit le 14 juin 2018.  
(3) Il s'agit du montant du versement à un organisme extérieur de cotisations au titre de l'assurance chômage contractée par la Société au profit de Mme Sophie Boissard.  
(4) Du 18 novembre 2015 au 26 janvier 2016, M. Christian Chautard a exercé, à titre intérimaire, la fonction de Président-Directeur général. Aussi, la rémunération de M. Christian Chautard figurant dans la colonne du tableau relative à l'exercice clos le 31 décembre 2016 concerne (i) la période allant du 1<sup>er</sup> au 26 janvier 2016 où il a exercé la fonction de Président-Directeur général et (ii) celle allant du 26 janvier au 31 décembre 2016 où il a exercé la fonction de Président du Conseil.  
(5) Rémunération exceptionnelle versée au titre de la mission spéciale d'assistance à l'acquisition puis de supervision et de coordination de l'intégration du groupe Casa Reha en Allemagne, pour la période du 2 au 18 novembre 2015.  
(6) Conformément à la volonté exprimée par ce dernier lors de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017, M. Christian Chautard ne percevra pas de jetons de présence au titre de son mandat.

# RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2017

## Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

### Synthèse des rémunérations de long terme attribuées aux dirigeants mandataires sociaux

**Le 18 juillet 2017**, dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2017 et sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration de Korian a décidé d'attribuer, le 4 août 2017, à la Directrice générale et à l'équipe de direction du groupe Korian des Actions de Performance. Ce plan d'intéressement long terme est soumis à des conditions de performance exigeantes, différentes des conditions de performance

présidant au versement de sa rémunération variable annuelle et mesurées sur la période 2017-2019, ainsi qu'à une condition de présence au 4 août 2020.

Les principales caractéristiques et les conditions d'attribution définitive des Actions de Performance émises au titre du plan d'intéressement long terme sont décrites ci-avant dans le tableau de synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 présenté au paragraphe 2.11.2.1.1 du présent document de référence.

2

### Tableau récapitulatif des Actions de Performance attribuées à la Directrice générale au titre de 2017

Date du plan	Nombre d'actions de performance attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions de performance selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de règlement	Conditions de performance
18 juillet 2017	62 459 <sup>(1)</sup>	842 058 €	4 août 2020	4 août 2020	EBITDA, chiffre d'affaires et performance du cours de Bourse Korian par rapport à la performance du SBF 120

(1) Cette attribution vaut pour trois années (période 2017-2019), soit l'équivalent de 20 820 actions par an. Il n'y a pas de nouvelle attribution prévue pour les années 2018 et 2019.

Le tableau suivant présente la synthèse des plans d'unités ou d'actions de performance 2014, 2015, 2016 et 2017 au 31 décembre 2017.

### Historique des attributions d'unités de performance/d'actions de performance

Informations sur les unités de performances/actions de performance attribuées	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
Date d'Assemblée	26 juin 2014	26 juin 2014	25 juin 2015	22 juin 2017
Date du Conseil d'administration				22 juin 2017 18 juillet 2017
	10 septembre 2014	16 septembre 2015	14 septembre 2016	13 septembre 2017
Nombre total d'unités de performance/actions de performance attribuées	153 030	90 649	146 358	340 615
dont le nombre attribué à Mme Sophie Boissard, Directrice générale	0 <sup>(1)</sup>	0 <sup>(1)</sup>	18 684	62 459
Date d'acquisition des unités de performance/actions de performance	31 mars 2017 (pour les résidents fiscaux français) 31 mars 2019 (pour les résidents fiscaux étrangers)	31 mars 2018 (pour les résidents fiscaux français) 31 mars 2020 (pour les résidents fiscaux étrangers)		4 août 2020 (Plan 1) 13 septembre 2020 (Plan 2)
			30 juin 2019	
Date de règlement	31 mars 2017 (pour les résidents fiscaux français) 31 mars 2019 (pour les résidents fiscaux étrangers)	31 mars 2018 (pour les résidents fiscaux français) 31 mars 2020 (pour les résidents fiscaux étrangers)	Entre le 1 <sup>er</sup> et le 30 juillet 2019	4 août 2020 (Plan 1) 13 septembre 2020 (Plan 2)
Conditions de performance			EBITDA, chiffre d'affaires et performance du cours de Bourse Korian par rapport à la performance du SBF 120	EBITDA, chiffre d'affaires et performance du cours de Bourse Korian par rapport à la performance du SBF 120
	Cours de Bourse, EBITDA, chiffre d'affaires	Cours de Bourse, EBITDA, chiffre d'affaires		
Nombre cumulé d'unités de performance/d'actions de performance acquises	26 361 (résidents français)	N/A	N/A	N/A
Nombre cumulé d'unités de performance/d'actions de performance en cours d'acquisition	8 832 (résidents étrangers)	23 906 (résidents français et étrangers)	132 345 (résidents français et étrangers)	336 435 (résidents français et étrangers)
Nombre cumulé d'unités de performance/d'actions de performance annulées ou caduques <sup>(2)</sup>	117 837	66 743	14 013	4 180

(1) L'ancien Directeur général, M. Yann Coléou, avait été bénéficiaire d'attributions au titre des Plans 2014 et 2015. Il ne recevra pas les actions afférentes à ces plans du fait de son départ de la Société.

(2) En raison de départ de bénéficiaires.

Le tableau ci-après présente les informations requises dans le cadre des recommandations du Code AFEP-MEDEF relatives à l'existence, au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux, s'il y a lieu (i) d'un contrat de travail en sus du mandat social, (ii) de régimes supplémentaires de retraite, (iii) d'engagements pris

par la Société correspondant à des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions d'un dirigeant mandataire social ou postérieurement à celles-ci et (iv) d'indemnités de non-concurrence.

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Sophie Boissard, Directrice générale	NON	NON	OUI	OUI
Christian Chautard, Président du Conseil	NON	NON	NON	NON



### 2.11.2.1.2 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2018

#### Principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux sont fixés conformément au Code AFEP-MEDEF. Ainsi, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, veillent à :

- retenir l'ensemble des éléments de leur rémunération afin de l'apprécier globalement (principe d'exhaustivité) ;
- ce que chaque élément de leur rémunération corresponde à l'intérêt social de la Société (principe d'équilibre entre les éléments de la rémunération) ;
- apprécier leur rémunération dans le contexte du marché de référence de la Société mais également en fonction de la responsabilité assumée, des résultats obtenus et du travail effectué (principe de comparabilité) ;
- déterminer leur rémunération en cohérence avec celle des autres dirigeants et salariés de l'entreprise (principe de cohérence) ;
- proposer des règles simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés doivent correspondre aux objectifs de la Société, être exigeants, explicites et autant que possible pérennes (principe d'intelligibilité des règles) ;
- réaliser un juste équilibre et prendre en compte à la fois l'intérêt social de l'entreprise, les pratiques du marché, les performances des dirigeants et les autres parties prenantes de l'entreprise dans le cadre de la détermination des éléments de rémunération (principe de mesure).

Les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, telles que présentées au présent paragraphe 2.11.2.1.2 sont applicables à, respectivement, Mme Sophie Boissard, Directrice générale, et M. Christian Chautard, Président du Conseil d'administration. En cas de changement, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixe, variable et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature des nouveaux dirigeants mandataires sociaux seront établis au cas par cas par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations et conformément au Code AFEP-MEDEF, et seront soumis à l'Assemblée générale des actionnaires.

Si l'Assemblée générale prévue le 14 juin 2018 n'approuve pas les 7<sup>ème</sup> et 8<sup>ème</sup> résolutions reproduites ci-après, les principes et critères précédemment approuvés par l'Assemblée générale du 22 juin 2017 (5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> résolutions) continueront de s'appliquer.

Par ailleurs, les dirigeants mandataires sociaux de Korian n'ont jamais bénéficié de primes de bienvenue (*golden hellos*) à leur arrivée. Le Conseil d'administration se réserve néanmoins la possibilité d'attribuer

à un nouveau dirigeant mandataire social exécutif une prime de bienvenue dont le montant serait déterminé en fonction de la perte subie par celui-ci du fait de la cessation anticipée de ses fonctions.

#### Politique de rémunération de Mme Sophie Boissard, Directrice générale, au titre de 2018

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature de la Directrice générale au titre de 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 14 mars 2018, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations. Ils doivent être approuvés par l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017, prévue le 14 juin 2018. Pour l'essentiel, ces principes demeurent inchangés par rapport à ceux approuvés en 2017.

##### Rémunération fixe annuelle

Mme Sophie Boissard bénéficie d'une rémunération fixe brute annuelle d'un montant de 450 000 €, versée sur une base mensuelle. Cette rémunération fixe annuelle est demeurée inchangée depuis sa prise de fonctions le 26 janvier 2016, et sera revue périodiquement selon les recommandations de place.

##### Rémunération variable annuelle

Mme Sophie Boissard bénéficie d'une rémunération variable brute annuelle pouvant représenter un montant maximum de 100 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas d'atteinte des conditions de performance et un montant maximum de 120 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas de surperformance, laquelle est mesurée exclusivement sur la base des critères quantifiables.

Les critères quantifiables représentent 67 % des conditions de performance (EBITDA, *Cash Flow* opérationnel <sup>(1)</sup>) et, les critères qualitatifs, 33 % des conditions de performance.

La rémunération variable maximum, la proportion entre les critères quantifiables et les critères qualitatifs ainsi que la nature des critères quantifiables sont demeurés inchangés depuis sa prise de fonctions le 26 janvier 2016. Les critères quantifiables et qualitatifs 2018 ont été fixés par le Conseil d'administration du 13 décembre 2017, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations en fonction des objectifs financiers et des chantiers prioritaires identifiés par le Conseil, en ligne notamment avec le plan stratégique à cinq ans. Ils prennent également en compte la dimension « Responsabilité Sociétale des Entreprises ». Le niveau d'atteinte des critères quantifiables et qualitatifs cibles ne sera rendu public qu'en 2019, une fois la rémunération variable 2018 déterminée, pour des raisons de confidentialité de la stratégie du Groupe. Le versement des éléments de la rémunération variable 2018 sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tenue en 2019.

(1) Étant entendu, comme le *Cash Flow* des activités déduction faite des frais financiers et des impôts.

### Rémunérations exceptionnelles

À ce jour, il n'est pas prévu que Mme Sophie Boissard bénéficie d'une rémunération exceptionnelle en 2018. Seules des circonstances très particulières pourraient donner lieu à une rémunération exceptionnelle, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF :

- situations hors du champ des objectifs stratégiques et opérationnels annuels ;
- situations imprévisibles le jour où le Conseil a fixé les critères de détermination de la rémunération variable brute annuelle ;
- situations qui impactent la Société en raison de leur importance, de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent.

En tout état de cause, celle-ci ne pourrait être supérieure à 100 % de sa rémunération fixe brute annuelle.

### Rémunérations de long terme

Le 18 juillet 2017, le Conseil d'administration de Korian a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et dans le cadre de l'autorisation consentie aux termes de la 23<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2017 et sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations, décidé de l'attribution le 4 août 2017 à la Directrice générale et à l'équipe de direction du groupe Korian d'actions de performance visant à rémunérer la performance dans le cadre de la réalisation du plan stratégique Korian 2020 (les « **Actions de Performance** »).

Conformément à ladite résolution, le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne peut représenter plus de 1 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que l'attribution au profit de la Directrice générale ne peut représenter plus de 0,1 % du capital social à cette même date. L'attribution des Actions de Performance au profit de Mme Sophie Boissard ne pourra donc pas excéder 10 % du montant total des actions attribuables gratuitement au titre de cette autorisation. Mme Sophie Boissard s'est ainsi vu attribuer le 18 juillet 2017, 62 459 Actions de Performance <sup>(1)</sup> et soumises à des conditions de performance différentes des conditions de performance présidant au versement de sa rémunération variable annuelle.

Le nombre d'Actions de Performance qui seront définitivement attribuées le 4 août 2020 dépendra du niveau d'atteinte des trois conditions de performance indépendantes et basées sur le niveau de réalisation, qui sera communiqué en 2020, (i) de l'objectif de chiffre d'affaires du Groupe réalisé en 2019, par rapport au chiffre d'affaires cible, conformément au plan Korian 2020 (à hauteur de 20 % de l'attribution), (ii) de l'objectif d'EBITDA par action réalisé en 2019, par rapport à l'EBITDA cible, conformément au plan Korian 2020 (à hauteur de 40 % de l'attribution) et (iii) du TSR (*total shareholder return*) <sup>(2)</sup> de Korian, par rapport à la performance du TSR du SBF 120 entre le 1<sup>er</sup> juillet 2017 et le 30 juin 2020 (à hauteur de 40 % de l'attribution).

Les principales caractéristiques de ce plan d'intéressement long terme sont décrites au paragraphe 2.11.2.1.1. du présent document de référence.

En tout état de cause, la rémunération de long terme en actions attribuée à la Directrice générale ne pourra excéder 150 % du cumul de sa rémunération brute fixe et variable maximale due au titre de l'exercice précédent.

### Avantages

Mme Sophie Boissard bénéficie des régimes de garanties collectives « frais de santé » et « incapacité, invalidité, décès » bénéficiant aux cadres salariés en vigueur au sein de la Société, d'une assurance responsabilité civile et d'une assurance chômage. Mme Sophie Boissard peut également bénéficier d'un véhicule de fonction, avantage qu'elle n'a pas souhaité activer en 2017.

### Indemnité de départ

Mme Sophie Boissard bénéficie d'une indemnité de départ en cas de révocation ou de non-renouvellement de son mandat social lié à un changement de stratégie ou de contrôle, à l'exclusion de toute faute grave ou lourde, dont le versement serait conditionné à des critères de performance et d'un montant égal à la Rémunération Annuelle de Référence (tel que ce terme est défini ci-après) majorée de 25 % par année de présence sans pouvoir excéder deux fois la Rémunération Annuelle de Référence, après déduction de tout montant à percevoir au titre de l'indemnité de non-concurrence mentionnée ci-après si la Société n'y a pas renoncé.

La Rémunération Annuelle de Référence désigne la rémunération brute fixe et variable annuelle perçue au titre des 12 derniers mois précédant la date de la révocation ou du non-renouvellement, à l'exception des rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen ou long terme des équipes de direction et des rémunérations exceptionnelles qui lui seraient allouées ponctuellement et discrétionnairement par le Conseil d'administration.

Le changement de stratégie est défini comme un changement de la stratégie de la Société ayant fait l'objet de la dernière communication financière portée par la Directrice générale ou une opération significative pour le Groupe ne s'inscrivant pas dans le cadre du dernier plan moyen terme arrêté par le Conseil d'administration en accord avec la Directrice générale.

Le changement de contrôle est défini comme une prise de participation significative au capital de la Société accompagnée d'une désignation d'un nombre d'administrateurs susceptible de constituer une influence déterminante sur les décisions du Conseil d'administration.

Les conditions de performance conditionnant le versement de cette indemnité de départ ont été déterminées comme suit <sup>(3)</sup> :

- En cas de révocation (sauf faute grave ou lourde) liée à un changement de stratégie ou de contrôle entre l'arrêté des comptes 2017, au plus tard le 31 mars 2018, et l'arrêté

(1) Cette attribution vaut pour trois années (période 2017-2019), soit l'équivalent de 20 820 actions par an. Il n'y a pas de nouvelle attribution prévue pour les années 2018 et 2019.

(2) Le TSR est calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

(3) Le régime de l'indemnité de départ qui se serait appliqué en cas de révocation intervenue avant le 31 mars 2018 figure dans le document de référence 2016 déposé à l'AMF le 26 avril 2017 sous le numéro D.17-0432.

des comptes 2018, au plus tard le 31 mars 2019, la performance sera mesurée par la moyenne du taux de réalisation des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle de Mme Sophie Boissard au titre des exercices 2016 et 2017 selon les modalités suivantes :

- taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle 2016 et 2017 < 40 % : aucune indemnité à verser ;
  - 40 % ≤ taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle 2016 et 2017 < 60 % : indemnité égale à 50 % de la Rémunération Annuelle de Référence ;
  - 60 % ≤ taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle 2016 et 2017 < 100 % : indemnité égale à 100 % de la Rémunération Annuelle de Référence.
- En cas de révocation (sauf faute grave ou lourde) liée à un changement de stratégie ou de contrôle à compter de l'arrêté des comptes 2018, au plus tard le 31 mars 2019, la performance sera mesurée par la moyenne du taux de réalisation des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle de Mme Sophie Boissard au titre des trois exercices précédant son départ, selon les modalités suivantes :

- taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ < 40 % : aucune indemnité à verser ;
- 40 % ≤ taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ < 60 % : indemnité égale à 50 % de la Rémunération Annuelle de Référence ;
- 60 % ≤ taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ < 100 % : indemnité égale à 100 % de la Rémunération Annuelle de Référence.

Cette indemnité de départ, dont le principe a été approuvé par le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 et dont les critères de performance ont été définis par le Conseil d'administration du 23 mars 2016, est demeurée inchangée depuis lors.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, cette indemnité de cessation des fonctions de Directrice générale a été approuvée aux termes de la neuvième résolution de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 23 juin 2016.

#### Indemnité de non-concurrence

Mme Sophie Boissard est soumise à un engagement de non-concurrence visant l'interdiction d'exercer un mandat social, ou une fonction exécutive de quelque nature que ce soit, et de réaliser une prestation de conseil, pendant une période de deux ans à compter de la cessation de ses fonctions, dans toute entreprise ou société concurrente de la Société spécialisée dans le long et le moyen séjour, en ce compris les maisons de retraite médicalisées et les résidences services dans l'ensemble des pays dans lesquels Korian sera implanté au moment de son activation éventuelle.

En contrepartie, Mme Sophie Boissard bénéficie d'une indemnité de non-concurrence à hauteur de 50 % de sa rémunération brute annuelle fixe perçue au titre des 12 mois précédant la date de survenance du fait générateur du départ (date de notification de la démission à la Société, date de la révocation ou du non-renouvellement par le Conseil) (ci-après la « **Date de Cessation** »), cumulable, le cas échéant, avec l'indemnité de départ, sans que le cumul des deux indemnités ne puisse excéder deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (l'indemnité de départ étant alors réduite à due concurrence), étant précisé que les rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen ou long terme des équipes de direction et les rémunérations exceptionnelles qui seraient allouées ponctuellement et discrétionnairement par le Conseil d'administration ne constituent pas des éléments de la rémunération fixe et variable annuelle et n'entrent pas dans l'assiette de calcul de l'indemnité de non-concurrence.

La Société pourra renoncer à cet engagement de non-concurrence au plus tard dans les 15 jours suivant la Date de Cessation.

Cette indemnité de non-concurrence, dont le principe et les modalités ont été approuvés par le Conseil d'administration du 18 novembre 2015, est demeurée inchangée depuis lors.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, cette indemnité de non-concurrence a été approuvée aux termes de la neuvième résolution de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 23 juin 2016.

#### Projet de résolution soumis au vote des actionnaires

##### Septième résolution (Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de Mme Sophie Boissard, en sa qualité de Directrice générale de la Société, au titre de l'exercice 2018)

*L'Assemblée, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration établi en application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve l'ensemble des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Mme Sophie Boissard, à raison de son mandat de Directrice générale de la Société, au titre de l'exercice 2018, tels que présentés (i) dans le rapport précité figurant au paragraphe 2.11 du document de référence 2017 de la Société ainsi que (ii) dans la brochure de convocation à l'Assemblée générale.*

##### Politique de rémunération de M. Christian Chautard, Président du Conseil d'administration, au titre de 2018

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature de M. Christian Chautard au titre de 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 14 mars 2018, sur proposition du

Comité des rémunérations et des nominations. Ils doivent être approuvés par l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017, prévue le 14 juin 2018. La politique de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de 2018 est demeurée inchangée par rapport à celle de 2017.

#### Rémunération fixe annuelle

M. Christian Chautard bénéficie d'une rémunération fixe brute annuelle d'un montant de 345 000 €, versée sur une base mensuelle. Cette rémunération fixe annuelle est demeurée inchangée <sup>(1)</sup> depuis sa prise de fonctions le 25 mars 2015 et a été confirmée à l'occasion du renouvellement de ses fonctions par le Conseil d'administration en date du 22 juin 2017.

#### Rémunérations exceptionnelles

M. Christian Chautard ne bénéficie pas d'une rémunération exceptionnelle.

#### Jetons de présence

Conformément à la volonté exprimée par M. Christian Chautard lors de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017, le Conseil a décidé de ne pas lui verser de jetons de présence au titre de son mandat.

M. Christian Chautard ne bénéficie pas d'autres éléments de rémunération (rémunération variable, rémunérations de long terme, avantages, indemnité de départ, indemnité de non-concurrence).

#### Projet de résolution soumis au vote des actionnaires

##### Huitième résolution (Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de M. Christian Chautard, en sa qualité de Président du Conseil d'administration de la Société, au titre de l'exercice 2018)

*L'Assemblée, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration établi en application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve l'ensemble des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à M. Christian Chautard, à raison de son mandat de Président du Conseil d'administration de la Société, au titre de l'exercice 2018, tels que présentés (i) dans le rapport précité figurant au paragraphe 2.11 du document de référence 2017 de la Société ainsi que (ii) dans la brochure de convocation à l'Assemblée générale.*

#### 2.11.2.2 Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants

Au titre de l'année 2017, il a été versé un montant brut de 378 411 € à titre de jetons de présence aux membres du Conseil d'administration et de rémunération du Censeur.

Les membres du Conseil ont également droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements

engagés en vue d'assister aux réunions desdits Conseils et des Comités spécialisés. Les administrateurs, autres que le Président du Conseil, et le Censeur n'ont perçu aucun autre élément de rémunération au titre de l'année 2017 de la part de la Société.

Le Conseil d'administration qui s'est tenu à l'issue de l'Assemblée générale du 22 juin 2017 a adopté un nouveau Règlement intérieur qui modifie les modalités de répartition de l'enveloppe des jetons de présence entre les administrateurs et le Censeur. L'article 1.9 du Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit la répartition suivante des jetons de présence :

- sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence d'un montant de 400 000 € :
  - la somme de 350 000 € est répartie entre les administrateurs à titre de part fixe et en fonction de leur participation effective aux Conseils et Comités,
  - la somme de 50 000 € est utilisée pour (i) verser un jeton supplémentaire aux administrateurs indépendants non-résidents et (ii) une rémunération en contrepartie de services rendus pour le(s) Censeur(s) ;
- la somme de 350 000 € est répartie entre les administrateurs selon les règles suivantes avec une prépondérance de la part variable liée à l'assiduité :
  - 45 % du montant susvisé des jetons de présence sont répartis uniformément entre les membres du Conseil à titre de part fixe, le Président touchant un double jeton et les administrateurs indépendants touchant un sextuple jeton,
  - 30 % du montant susvisé sont répartis entre les membres du Conseil à proportion du nombre de séances du Conseil auxquelles les membres assistent, le Président touchant un double jeton,
  - 25 % du montant susvisé sont répartis entre les membres des différents Comités à proportion du nombre de séances des Comités auxquelles les membres assistent, le Président de chaque Comité touchant un double jeton.

En cas de participation d'un administrateur à une réunion du Conseil ou d'un Comité par voie de conférence téléphonique, seul un demi-jeton lui sera versé.

En cas de tenue exceptionnelle d'un Comité (i) pendant une interruption de séance d'un Conseil d'administration, (ii) ou immédiatement avant, (iii) ou immédiatement après, seule la réunion du Conseil d'administration donne lieu à rémunération.

En cas de tenue de plusieurs réunions du Conseil d'administration le même jour, notamment le jour de l'Assemblée générale annuelle, les participations à ces réunions d'un administrateur ne comptent que pour une participation.

Les modalités de calcul des jetons de présence en vigueur jusqu'au 22 juin 2017 sont décrites en page 113 du document de référence 2016 déposé à l'AMF le 26 avril 2017 sous le numéro D.17-0432.

(1) Étant rappelé que le Conseil d'administration qui s'est réuni le 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de porter la rémunération fixe brute annuelle de M. Christian Chautard à 450 000 € au prorata de l'exercice de ses fonctions de Président-Directeur général pendant la période intérimaire qui a suivi la révocation de M. Yann Coléou, soit du 18 novembre 2015 au 26 janvier 2016.

# RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2017

## Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

Le tableau ci-après fait état des jetons de présence versés aux administrateurs de la Société au titre des deux derniers exercices.

*Tableau sur les jetons de présence perçus par les mandataires sociaux non dirigeants – Tableau 3*

Mandataires sociaux non dirigeants	Jetons de présence versés au titre de l'exercice 2016 <sup>(1)</sup>	Jetons de présence versés au titre de l'exercice 2017 <sup>(1)</sup>
Christian Chautard	-	-
Jérôme Grivet	21 160 €	26 967 €
Predica	21 866 €	22 035 €
Investissements PSP	14 153 €	21 786 €
Malakoff Médéric Assurances	19 974 €	21 583 €
Jean-Pierre Duprieu <sup>(2)</sup>	24 269 €	45 247 €
Martin Hoyos <sup>(3)</sup>	48 419 €	34 600 €
Anne Lalou	42 978 €	37 514 €
Guy de Panafieu <sup>(4)</sup>	50 875 €	45 065 € <sup>(8)</sup>
Catherine Soubie	45 647 €	43 847 €
Elisabeth T. Stheeman <sup>(5)</sup>	-	32 569 €
Markus Müschenich <sup>(5)</sup>	-	34 996 €
Hafida Cola <sup>(6)</sup>	14 584 €	12 202 €
Batipart Invest <sup>(7)</sup>	8 004 €	-
Jacques Ambonville <sup>(7)</sup>	20 339 €	-
<b>TOTAL</b>	<b>332 268 €</b>	<b>378 411 €</b>

(1) Montant brut.

(2) Administrateur depuis le 23 juin 2016.

(3) Administrateur dont le mandat a expiré le 22 juin 2017.

(4) Administrateur dont le mandat a pris fin le 21 juin 2017 à minuit et Censeur depuis l'Assemblée générale annuelle qui s'est tenue le 22 juin 2017.

(5) Administrateurs depuis le 22 juin 2017.

(6) Administrateur depuis le 25 janvier 2016.

(7) Administrateurs dont le mandat a expiré le 23 juin 2016.

(8) Ce montant étant composé comme suit :

31 914 € versés dans le cadre des fonctions d'administrateur de M. Guy de Panafieu pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 21 juin 2017 à minuit ; et 13 151 €, versés dans le cadre des fonctions de Censeur pour la période du 22 juin au 31 décembre 2017.

Les jetons de présence versés aux administrateurs au titre de la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017 <sup>(1)</sup> sont conformes à la 10<sup>ème</sup> résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 juin 2016 qui a fixé le montant global annuel des jetons de présence à la somme de 400 000 € à compter de ladite Assemblée et pour les exercices suivants, jusqu'à nouvelle décision.

(1) Le Conseil d'administration qui s'est tenu à l'issue de l'Assemblée générale du 22 juin 2017 a adopté un nouveau Règlement intérieur qui modifie les modalités de répartition de l'enveloppe des jetons de présence entre les administrateurs et le Censeur.





## CHAPITRE 3

# Comptes consolidés au 31 décembre 2017

**3.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS  
AU 31 DÉCEMBRE 2017**

144

**3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES  
SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS** 207

## 3.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2017

### PRÉSENTATION DU BILAN CONSOLIDÉ

#### Actif

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31.12.2017	31.12.2016
<i>Goodwills</i>	3.1	2 218 729	2 175 429
Immobilisations incorporelles	3.1	1 759 714	1 717 635
Immobilisations corporelles	3.1	1 943 851	1 670 218
Immobilisations financières	3.2	54 170	32 606
Impôts différés actifs	4.5	209 019	182 506
<b>Actifs non courants</b>		<b>6 185 484</b>	<b>5 778 393</b>
Stocks	3.3	10 402	9 707
Clients et comptes rattachés	3.4	191 219	168 241
Autres créances et actifs courants	3.5	212 230	224 575
Instruments financiers actif	3.9	4 891	1 500
Disponibilités et équivalents de trésorerie	3.6	510 589	309 875
<b>Actifs courants</b>		<b>929 330</b>	<b>713 897</b>
Actifs détenus en vue de leur cession		108	1 887
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>7 114 922</b>	<b>6 494 178</b>

#### Passif

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31.12.2017	31.12.2016
Capital		404 912	400 890
Primes		860 039	841 519
Réserves et résultats consolidés		1 197 454	780 605
<b>Capitaux propres (part du Groupe)</b>		<b>2 462 405</b>	<b>2 023 015</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle		12 272	13 915
<b>Capitaux propres totaux</b>		<b>2 474 677</b>	<b>2 036 930</b>
Provisions pour retraites	3.7	70 373	58 567
Impôts différés passifs	4.5	632 591	673 084
Autres provisions	3.8	153 878	140 200
Emprunts et dettes financières	3.9	2 497 818	2 442 222
<b>Passifs non courants</b>		<b>3 354 660</b>	<b>3 314 072</b>
Provisions à moins d'un an	3.8	11 660	13 555
Fournisseurs et comptes rattachés	3.10	267 333	250 496
Autres dettes et comptes de régularisation	3.10	640 946	678 039
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	3.9	352 940	183 014
Instruments financiers passif	3.9	12 706	18 072
<b>Passifs courants</b>		<b>1 285 586</b>	<b>1 143 176</b>
Passifs détenus en vue de leur cession			
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>7 114 922</b>	<b>6 494 178</b>



## PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

## Résultat global

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31.12.2017	31.12.2016
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>3 130 942</b>	<b>2 981 404</b>
Autres produits		4 227	5 482
<b>Produits de l'activité</b>		<b>3 135 169</b>	<b>2 986 886</b>
Achats consommés		252 633	236 467
Charges de personnel	4.1	1 616 472	1 504 582
Charges externes	4.1	734 538	727 773
Impôts et taxes		98 024	96 661
Dotations aux amortissements et dépréciations		157 029	155 954
Autres produits et charges d'exploitation		6 727	823
Résultat sur acquisition et cession de participations consolidées	4.3	-2 959	-896
Autres produits et charges opérationnels	4.3	3 062	-24 456
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>283 303</b>	<b>240 919</b>
Coût de l'endettement financier net	4.4	-98 430	-88 121
Autres éléments du résultat financier	4.4	-22 107	-35 223
<b>Résultat financier</b>	4.4	<b>-120 537</b>	<b>-123 344</b>
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>162 766</b>	<b>117 575</b>
Impôts sur les bénéfices	4.5	3 564	15 583
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>		<b>166 330</b>	<b>133 158</b>
Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		3 007	1 865
<b>Part du Groupe</b>		<b>163 324</b>	<b>131 293</b>
Résultat net part du Groupe/action ( <i>en euros</i> )	4.6	2,03	1,63
Résultat net part du Groupe/action dilué ( <i>en euros</i> )	4.6	1,95	1,57
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>		<b>163 324</b>	<b>131 293</b>
Éléments recyclables : impact IAS 39 (évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites) net d'impôt		5 738	1 649
Éléments non recyclables : impact IAS 19 (écarts actuariels)		-4 409	-2 186
<b>Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part Groupe</b>		<b>1 329</b>	<b>-538</b>
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part Groupe		164 653	130 756
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres minoritaires		2 997	1 864

## TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31.12.2017	31.12.2016
<b>Résultat net total</b>		<b>166 330</b>	<b>133 158</b>
<i>Dont charge d'impôt</i>		-3 564	-15 583
Dotations nettes amortissements et provisions		176 101	160 464
Impôts différés		-72 905	-72 782
Résultat sur juste valeur et éléments non cash		-12 628	-6 146
Plus-values de cession d'actifs		9 145	-98
<b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net</b>		<b>266 043</b>	<b>214 597</b>
Élimination des frais d'acquisition des titres		2 959	521
Élimination des intérêts financiers nets versés		98 448	88 121
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net</b>		<b>367 451</b>	<b>303 239</b>
Variation des stocks		-441	-604
Variation des créances clients		-11 449	-7 342
Variation des dettes fournisseurs		3 232	17 734
Variation État impôt sur les bénéfices		30 412	8 305
Variation des autres éléments		-4 024	-13 934
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>		<b>17 729</b>	<b>4 159</b>
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>		<b>385 179</b>	<b>307 397</b>
Incidence des variations de périmètre sur acquisitions	2	-98 391	-392 416
Incidence des variations de périmètre sur cessions			2 579
Investissements incorporels et corporels décaissés		-188 678	-159 555
Autres investissements financiers décaissés		-47 651	910
Produits de cession d'immobilisations encaissés (hors titres)		3 748	39 821
<b>Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		<b>-330 971</b>	<b>-508 661</b>
<i>Net cashflow</i>		<b>54 209</b>	<b>-201 264</b>
Augmentation de capital des minoritaires		-91	
Actions propres imputées sur les capitaux propres		12	-29
Augmentation des dettes financières	3.9	282 546	200 446
Remboursement des dettes financières	3.9	-296 280	-88 949
Autres flux liés aux opérations de financement		296 120	
Intérêts financiers nets versés		-96 366	-97 179
Dividendes versés aux actionnaires de la mère		-30 599	-28 724
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		-12	-13
<b>Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>155 331</b>	<b>-14 449</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>		<b>209 540</b>	<b>-215 713</b>
Trésorerie à l'ouverture	3.6 / 3.9	294 261	509 974
Trésorerie à la clôture	3.6 / 3.9	503 802	294 261
Valeurs mobilières de placement		292 842	91 532
Disponibilités		217 747	218 343
Concours bancaires courants		-6 787	-15 614
<b>TRÉSORERIE</b>		<b>503 802</b>	<b>294 261</b>

VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

<i>En milliers d'euros</i>	Capital	Primes	Imputations directes en capitaux propres	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>397 328</b>	<b>927 158</b>	<b>241 677</b>	<b>356 564</b>	<b>1 922 727</b>	<b>11 184</b>	<b>1 933 911</b>
Distribution de dividendes				-47 660	-47 660	-13	-47 673
Augmentation de capital	3 562	15 362			18 924		18 924
Regroupement d'entreprises						101	101
Actions propres			-29		-29		-29
Autres variations		-101 000		96 836	-4 164	780	-3 384
<i>Résultat de l'exercice 2016</i>				<i>131 293</i>	<i>131 293</i>	<i>1 865</i>	<i>133 157</i>
Impact IAS 19 écarts actuariels			-2 186		-2 186	-1	-2 187
Évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites (nette d'impôt)			1 649		1 649		1 649
<i>Résultat global</i>			<i>-538</i>	<i>131 293</i>	<i>130 755</i>	<i>1 863</i>	<i>132 618</i>
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>400 890</b>	<b>841 520</b>	<b>241 110</b>	<b>539 494</b>	<b>2 023 014</b>	<b>13 914</b>	<b>2 036 930</b>
Distribution de dividendes				-48 109	-48 109	-4 615	-52 724
Augmentation de capital	4 022	18 519		-132	22 409		22 409
Actions propres			11		11		11
Instruments de capitaux propres			291 652		291 652		291 652
Autres variations			-65	394	330	-23	306
<i>Résultat de l'exercice 2017</i>				<i>163 324</i>	<i>163 324</i>	<i>3 007</i>	<i>166 330</i>
Impact IAS 19 écarts actuariels			-4 409		-4 409	-10	-4 419
Évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites (nette d'impôt)			5 738		5 738		5 738
<i>Résultat global</i>			<i>1 329</i>	<i>163 324</i>	<i>164 653</i>	<i>2 997</i>	<i>167 650</i>
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>404 912</b>	<b>860 040</b>	<b>534 038</b>	<b>663 416</b>	<b>2 462 406</b>	<b>12 272</b>	<b>2 474 678</b>

Il n'existe pas de droits, privilèges, restrictions attachés aux actions composant le capital.

Il n'existe pas non plus d'actions réservées pour une émission dans le cadre d'options ou de contrats de vente d'actions.

Suite à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale 2017, la Société a procédé à la distribution d'un dividende de 0,60 € par action, avec une option pour un paiement en actions (sur la base d'un prix par action de 28,82 €).

Cette option s'est traduite par l'émission de 777 940 actions nouvelles, dont la livraison et l'admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris sont intervenues le 21 juillet 2017. Elles portent jouissance à compter rétroactivement du 1<sup>er</sup> janvier 2017 et bénéficient des mêmes droits que les actions ordinaires en circulation.

A l'issue de cette opération, le capital social de la Société s'élevait à la somme de 404 911 715 € et était divisé en 80 982 343 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 5 € chacune.

Le montant du dividende versé en numéraire s'est élevé à la somme de 25,6 M€ et a été versé aux actionnaires le 21 juillet 2017.

Le Groupe a émis des emprunts obligataires à durée indéterminée en juin 2017 :

- L'émission le 28 juin 2017 d'ODIRNANE (obligations à durée indéterminée à option de remboursement en numéraire et/ou actions nouvelles et/ou existantes) de rang non subordonné avec suppression du droit préférentiel de souscription pour un montant nominal de 240 M€. Ces obligations ont été émises en date du 3 juillet 2017 avec les caractéristiques suivantes :

- Prime de conversion de 35 % faisant ressortir une valeur nominale de 40,21 €,
- L'instrument porte intérêt jusqu'au 31 décembre 2022, à taux fixe avec un taux nominal annuel de 2,50 % payable semestriellement et pour la première fois le 1<sup>er</sup> janvier 2018,
- Les détenteurs/porteurs peuvent convertir les obligations jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2023. En cas de conversion, les détenteurs recevront à la discrétion de Korian soit du numéraire soit des actions soit une combinaison des deux,

- À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2023, l'instrument portera intérêts à taux Euribor six mois majoré de 900 points de base,
- Korian a la possibilité de suspendre ses intérêts si dans les douze derniers mois il n'y a pas eu de dividende payé ;
- Une émission obligataire non cotée hybride à durée indéterminée d'un montant de 60 M€ a été réalisée au profit d'un seul investisseur privé. Cet instrument ne donne pas accès au capital de Korian.

Ces instruments financiers hybrides ont été comptabilisés à la clôture en instruments de capitaux pour un montant net des frais d'émission et des intérêts de 291,7 M€ et ce conformément à la norme IAS 32.

#### Titres d'autocontrôle

Les titres d'autocontrôle détenus par le Groupe sont enregistrés à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres jusqu'à ce qu'ils soient annulés ou cédés.

Les produits de cession de ces titres sont imputés directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les plus ou moins-values et dépréciations éventuelles n'affectent pas le résultat consolidé.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

<b>Note 1</b>	Principes comptables	150	<b>Note 4</b>	Notes relatives au compte de résultat	177
<b>Note 2</b>	Périmètre de consolidation	151	<b>Note 4.1</b>	Détermination du résultat opérationnel	177
<b>Note 3</b>	Notes relatives au bilan	155	<b>Note 4.2</b>	Secteurs opérationnels	178
<b>Note 3.1</b>	<i>Goodwills</i> , immobilisations incorporelles et corporelles	155	<b>Note 4.3</b>	« Autres produits opérationnels » et « Autres charges opérationnelles »	179
<b>Note 3.2</b>	Actifs financiers	159	<b>Note 4.4</b>	Résultat financier net	179
<b>Note 3.3</b>	Stocks	163	<b>Note 4.5</b>	Impôts sur les bénéfices	180
<b>Note 3.4</b>	Clients	163	<b>Note 4.6</b>	Résultat par action	182
<b>Note 3.5</b>	Autres créances et actifs courants	165	<b>Note 5</b>	Informations complémentaires	183
<b>Note 3.6</b>	Disponibilités et équivalents de trésorerie	165	<b>Note 5.1</b>	Transactions avec des parties liées	183
<b>Note 3.7</b>	Engagements envers le personnel	165	<b>Note 5.2</b>	Engagements et passifs éventuels	183
<b>Note 3.8</b>	Autres provisions	171	<b>Note 5.3</b>	Engagements au titre des contrats de location	183
<b>Note 3.9</b>	Financement et instruments financiers	172	<b>Note 5.4</b>	Distributions votées et proposées	184
<b>Note 3.10</b>	Dettes fournisseurs, autres dettes et comptes de régularisation	177	<b>Note 5.5</b>	Honoraires des Commissaires aux comptes	184
			<b>Note 5.6</b>	Événements postérieurs à la clôture	184
			<b>Note 5.7</b>	Liste des entités consolidées du Groupe	185

Les comptes consolidés relatifs à l'exercice de 12 mois clos au 31 décembre 2017 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 14 mars 2018 et ont fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit du 13 mars 2018.

Le Groupe propose et développe une offre étendue de services liés à la prise en charge de la dépendance en France, en Allemagne, en Belgique et en Italie.

**NOTE 1****Principes comptables****Déclaration de conformité**

Les comptes consolidés sont établis en conformité avec les normes et interprétations comptables internationales édictées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et adoptées par l'Union européenne à la date d'arrêt. Ces normes comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et IAS (*International Accounting Standards*) ainsi que leurs interprétations disponibles sur le site de l'Union européenne : [https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002\\_fr](https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002_fr).

Les comptes consolidés suivent les mêmes règles et méthodes comptables que celles adoptées pour les comptes consolidés établis au 31 décembre 2016 à l'exception des amendements aux normes IFRS et interprétations d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 et qui n'avaient pas été anticipés par le Groupe :

- amendements à IAS 7 « Tableau des flux de trésorerie : initiative concernant les informations à fournir » ;
- amendements à IAS 12 « Impôts sur le résultat » : comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes.

Par ailleurs, le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations suivants :

- Normes et amendements adoptés par l'Union européenne mais dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2017 :
  - IFRS 15 et amendement date d'application « Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients », qui remplacera les normes IAS 11 et IAS 18,
  - amendements à IFRS 15 « Clarifications à la norme IFRS 15 »,
  - IFRS 9 « Instruments financiers », qui remplacera la norme IAS 39 sur les instruments financiers,
  - IFRS 16 « Locations » qui introduit un nouveau modèle de comptabilisation des contrats de location et remplacera la norme IAS 17 et les interprétations liées ;
- Normes, amendements et interprétations non adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2017 :
  - amendements à IFRS 2 « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions »,
  - amendements résultant des processus d'améliorations annuelles des normes IFRS, cycle 2014-2016,
  - amendements résultant des processus d'améliorations annuelles des normes IFRS, cycle 2015-2017,
  - amendements à IAS 40 « Transferts des immeubles de placement »,
  - IFRIC 22 « Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée »,
  - IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux »,

- amendements à IFRS 9 : « Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative »,
- amendements à IAS 19 : « Modification, réduction ou liquidation d'un régime de retraite à prestations définies »,
- amendements à IAS 28 : « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises ».

**IFRS 9 et IFRS 15 :**

L'application de ces nouvelles normes au 1<sup>er</sup> janvier 2018 n'auront pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

**IFRS 16 :**

Au cours de l'exercice 2017, le Groupe a initié un projet de recensement des contrats de location concernés par l'application de la norme au 1<sup>er</sup> janvier 2019. L'impact devrait être significatif sur les comptes consolidés du Groupe. Les engagements au titre des contrats de location sont détaillés dans la note 5.3.

**Présentation des états financiers**

Les états financiers consolidés du Groupe sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs suivants qui sont enregistrés à leur juste valeur :

- les investissements détenus à des fins de négociation ;
- les investissements disponibles à la vente ;
- les instruments financiers dérivés.

Les actifs et passifs courants sont :

- les actifs et passifs destinés à être consommés ou cédés dans le cadre du cycle normal d'exploitation ;
- la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les découverts bancaires ;
- les actifs et passifs détenus essentiellement en vue d'être négociés.

Tous les autres actifs et passifs sont non courants.

Les états financiers consolidés sont présentés en milliers d'euros.

**Principes de consolidation**

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Korian et des filiales qu'elle contrôle pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017.

**Estimations et jugements comptables déterminants**

Pour l'établissement des comptes consolidés, le Groupe utilise des estimations et formule des jugements qui sont régulièrement mis à jour et sont fondés sur des informations historiques et sur d'autres facteurs, notamment des anticipations d'événements futurs jugés raisonnables au vu des circonstances.

Pour les postes concernés par l'utilisation d'hypothèses et d'estimations, un test de sensibilité des valeurs comptables aux principales hypothèses figure dans les notes d'annexe concernées.

Les principales estimations et jugements faits par le Groupe pour l'établissement des états financiers concernent les éléments ci-après.

### Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles

- Les valeurs d'utilité des actifs incorporels et corporels sont issues de valorisations internes à la Société, basées sur les *business plan* à moyen terme, les principales hypothèses retenues dans le cadre de cette évaluation (taux de croissance moyen terme, taux d'actualisation, taux de marge et taux de croissance à l'infini) étant estimées par le Groupe.
- Les dettes liées aux engagements de rachat des intérêts ne conférant pas le contrôle sont évaluées sur la base d'informations ou situations existantes à la date d'établissement des comptes (*business plan* à moyen terme), qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité.
- Les valeurs comptables des actifs sont revues au minimum une fois par an et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. De tels événements ou circonstances seraient liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable et affectant soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou objectifs retenus à la date de la dernière clôture.

### Contrats de location

- Une analyse de chacun des contrats de location est réalisée. Les contrats de location sont qualifiés de contrats

de location simple lorsque rien ne permet de considérer que « la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué soit transférée au preneur » et donc que le Groupe se comporte comme un propriétaire au regard des biens loués.

### Engagements envers le personnel

- La valeur actualisée des obligations liées aux avantages au personnel est issue d'un calcul fondé sur différentes hypothèses actuarielles telles que le taux d'actualisation, le taux de croissance des salaires, la rotation du personnel ou l'âge de départ en retraite. Toute modification de ces hypothèses a une incidence sur la valeur comptable des obligations liées aux avantages au personnel. La note 3.7 « Avantages et Engagements envers le personnel » donne de plus amples informations à ce propos.

### Instruments financiers

- Les instruments financiers dérivés sont évalués à la juste valeur. La note 3.9 « Financement et instruments financiers » décrit la valorisation de ces instruments.

### Méthodes de conversion

Au 31 décembre 2017, il n'existe pas de transactions en devises dans les comptes consolidés. Toutes les filiales sont situées dans la zone euro.

### Opérations éliminées

Les soldes et transactions commerciales et financières, ainsi que les résultats des transactions inter-sociétés sont éliminés dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés.

## NOTE 2

### Périmètre de consolidation

#### Principes comptables liés au périmètre de consolidation

##### Filiales

Les filiales sont des entreprises contrôlées directement ou indirectement par la Société. Une filiale est contrôlée lorsque la Société :

- détient le pouvoir de diriger, directement ou indirectement, sa politique opérationnelle et financière ;
- obtient des rendements variables provenant des activités de celle-ci ;
- à la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influencer sur le montant des rendements qu'elle obtient.

En général, les entreprises contrôlées sont celles dans lesquelles Korian détient directement ou indirectement plus de 50 % des droits de vote.

Les comptes des filiales sont intégrés globalement à partir de la date de prise de contrôle, hors exceptions,

et cessent de l'être lorsque le contrôle est transféré à l'extérieur du Groupe.

Les comptes consolidés incluent la totalité des actifs, passifs, produits et charges de la filiale. Les capitaux propres et le résultat sont partagés entre la part du Groupe et celle des actionnaires minoritaires.

##### Partenariats

Aucune entité du Groupe n'est concernée par cette norme au 31 décembre 2017.

##### Entreprises associées

Les sociétés associées sont des entreprises dans lesquelles la Société exerce directement ou indirectement une influence notable en matière de politique opérationnelle et financière sans en détenir le contrôle. En général, il s'agit de sociétés dans lesquelles la Société détient directement ou indirectement au moins 20 % des droits de vote.

Les participations du Groupe dans des entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Les états financiers des entreprises associées sont retenus dans les comptes consolidés à partir de la date de début de l'influence notable jusqu'à la date de perte de l'influence notable.

La valeur au bilan des titres mis en équivalence comprend le coût d'acquisition des titres (y compris l'écart d'acquisition) augmenté ou diminué des variations de la quote-part du Groupe dans l'actif net de la société associée à compter de la date d'acquisition. Le compte de résultat reflète la quote-part du Groupe dans les résultats de l'entreprise associée.

Il n'existe pas de participations mises en équivalence ni de participations dans des coentreprises.

### Regroupement d'entreprises

#### a) Regroupement d'entreprises

À la date d'acquisition, conformément à IFRS 3R, les regroupements d'entreprises sont comptabilisés de la manière suivante :

- les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- la participation ne donnant pas le contrôle de l'entreprise acquise (intérêts ne conférant pas le contrôle) est évaluée, soit à la juste valeur (*i.e.* un *goodwill* alloué à ces derniers : méthode du *goodwill* complet), soit en retenant la quote-part de la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entité acquise (*i.e.* sans *goodwill* affecté aux minoritaires : méthode du *goodwill* partiel). Cette option est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises ;
- les coûts liés à l'acquisition sont constatés en charge de la période et sont présentés sur la ligne « résultat des cessions et acquisitions des participations consolidées » du compte de résultat consolidé ;
- les compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date d'acquisition. Après la date d'acquisition, le complément de prix est évalué à sa juste valeur à chaque arrêté des comptes. Au-delà d'une période d'un an à compter de la date d'acquisition, tout changement de cette juste valeur sera constaté en résultat. À l'intérieur de ce délai d'un an, les changements de cette juste valeur explicitement liés à des événements postérieurs à la date d'acquisition seront également comptabilisés en résultat. Les autres changements seront comptabilisés en contrepartie de l'écart d'acquisition.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition correspond à la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, augmentée du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précé-

demment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ; et

- le solde net des montants des actifs identifiables acquis et passifs repris à la date d'acquisition et évalués à la juste valeur.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis. Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », ils font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an et plus fréquemment en cas d'apparition d'un indice de perte de valeur.

Les modalités du test sont décrites au paragraphe 3.1.

#### b) Engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle contractés concomitamment à des regroupements d'entreprises

Le traitement comptable suivant a été retenu en application des normes IFRS en vigueur et en conformité avec la recommandation de l'AMF :

- lors de la comptabilisation initiale, ces engagements sont comptabilisés en dettes pour la valeur actualisée du montant de rachat, avec pour contrepartie les capitaux propres ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement des capitaux propres considérant qu'il s'agit d'une transaction entre actionnaires.

#### c) Acquisition complémentaire de titres après la prise de contrôle exclusif

Lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée exclusivement, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les acquisitions complémentaires de titres d'une entité déjà contrôlée sont présentées dans les flux net de trésorerie liés aux opérations de financement.

#### d) Acquisition complémentaire de titres avec prise de contrôle exclusif d'une entité préalablement sous influence notable

La prise de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation à la date de l'opération.

La quote-part antérieurement détenue est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la prise de contrôle exclusif.

#### e) Cession de titres sans perte de contrôle exclusif

Lors d'une opération de cession partielle de titres d'une entité contrôlée exclusivement, cette opération ne modifiant pas le contrôle exercé sur cette entité, l'écart



entre la juste valeur du prix de cession des titres et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces titres représentent à la date de leur cession est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.

#### **f) Cession de titres avec perte de contrôle exclusif**

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation à la date de l'opération.

Toute participation résiduelle conservée est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la perte de contrôle exclusif.

### Évolution du périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2017, le périmètre de consolidation comprend, outre la société mère Korian SA, 471 sociétés consolidées par intégration globale (444 au 31 décembre 2016).

L'exercice 2017 a été marqué par différents événements.

#### Variations de périmètre France

- Cession du centre hospitalier des courses (février 2017)
  - cession de l'activité opérationnelle et des actifs immobiliers précédemment classés en actifs destinés à être cédés.
- Réorganisation
  - création de nouvelles sociétés avec transfert de biens immobiliers refinancés par le biais de crédit-bail :
    - vente de cinq biens immobiliers appartenant à Médica France et à la SCI Korian Immobilier,
    - création de douze nouvelles sociétés avec deux holdings (OPPCI Korian Immobilier France, SCI Holding Immobilière),
    - refinancement en crédit-bail des actifs cédés désormais logés dans quatre SCI dédiées qui se substituent aux filiales précédemment propriétaires ;
  - création de quatre nouvelles sociétés avec acquisitions de biens immobiliers, dont une holding (SAS Korian Immobilier Allemagne).
- Acquisition

Acquisition d'Âges & Vie en décembre 2017, et notamment 70 % de la société AVH et 53,13 % de AVG. Cette acquisition n'a pas été intégrée au périmètre de consolidation au 31 décembre 2017, en raison du caractère non significatif du résultat au titre de l'exercice 2017 et de la contribution par rapport au total du bilan consolidé au 31 décembre 2017. La société sera intégrée au périmètre de consolidation au 30 juin 2018.

#### Variations de périmètre Belgique

- Acquisitions
  - acquisition en janvier 2017 de deux établissements en Flandre ayant une capacité totale de 60 lits ;
  - groupe OTV (en janvier 2017) : acquisition d'un groupe d'établissements spécialisés dans les soins à domicile ayant également une capacité de 88 lits de maisons de retraite et 57 lits de résidences services ;
  - Senior Assist (en juin 2017) : acquisition de huit maisons de retraite situées en Flandre et Wallonie qui représentent une capacité complémentaire d'environ 1 000 lits ;
  - acquisition en juillet 2017 de Senior Assist Home Care, établissement spécialisé dans les soins à domicile situé en Flandre ;
  - acquisition en octobre 2017 d'un établissement d'une capacité de 80 lits de maison de retraite médicalisée et de 75 lits de résidence service, situé dans la région du Brabant flamand ;
  - acquisition en décembre 2017 d'un portefeuille complémentaire de huit nouveaux établissements auprès de Senior Assist. Cette acquisition a été exclue du périmètre de consolidation en raison du caractère non significatif du résultat au titre de 2017 et de la contribution par rapport au total du bilan consolidé au 31 décembre 2017.

#### Variations de périmètre Italie

- Acquisitions
  - Le Cappuccine (en février 2017) : EHPAD de 120 lits situé en Ligurie ;
  - Monte Imperatore (en mars 2017) : clinique de 120 lits située dans les Pouilles ;
  - Nativitas (en avril 2017) : acquisition d'une société détenant les actifs de Bari ;
  - Frate Sole (en septembre 2017) : maison de retraite médicalisée d'une capacité de 75 lits et clinique spécialisée de 92 lits, situées en Toscane ;
  - Il Ronco (en octobre 2017) : maison de retraite médicalisée de 137 lits, située en Lombardie.

## Principales données sur les variations de périmètre significatives

## a) Incidence des acquisitions et cessions de filiales et des acquisitions et cessions des coentreprises sur la trésorerie

En milliers d'euros

<b>Prix d'acquisition des filiales [A]</b>	<b>122 610</b>
Dont décaissé /encaissé [B]	122 610
<b>Dette contractée [C]=[A]-[B]</b>	
Prix de cession [D]	
Trésorerie acquise [E]	24 219
Trésorerie cédée [F]	
<b>EFFET VARIATION DE PÉRIMÈTRE [G]=[E-F-B+D]</b>	<b>-98 391</b>

## b) Filiales dont l'affectation du prix d'acquisition est définitive

Le Groupe a procédé à l'affectation définitive des prix d'acquisition des établissements :

- Italie : El Cappuccine, Monte Imperatore ;
- Belgique : Foyer de Lork, OTV, Jardins de la Mémoire, Ter Hulst, Senior Assist ;
- France : Clos de l'orchidée et Château de Lormoy.

## c) Filiales acquises au cours de l'exercice

Les impacts sur le bilan consolidé des filiales acquises et de l'affectation définitive du prix d'acquisition durant l'exercice se ventilent de la manière suivante.

En milliers d'euros	Actifs apportés	Passifs apportés
<i>Goodwills</i>	43 300	
Immobilisations incorporelles	62 818	
Immobilisations corporelles	218 907	
Immobilisations financières	253	
Impôts différés actifs	2 328	
<b>Actifs non courants</b>	<b>327 607</b>	
Stocks	274	
Clients et comptes rattachés	10 735	
Autres créances et actifs courants	6 238	
<b>Actifs courants</b>	<b>17 246</b>	
<b>Intérêts ne conférant pas le contrôle</b>		<b>0</b>
Provisions pour retraites		
Impôts différés passifs		10 563
Autres provisions		-1 659
Emprunts et dettes financières		197 001
<b>Passifs non courants</b>		<b>205 906</b>
Provisions à moins d'un an		1 079
Fournisseurs et comptes rattachés		11 569
Autres dettes et comptes de régularisation		19 499
Emprunts à moins d'un an		11 410
Instruments financiers passif		
<b>Passifs courants</b>		<b>43 558</b>
<b>ACTIFS APPORTÉS</b>	<b>344 853</b>	
<b>PASSIFS APPORTÉS</b>		<b>249 463</b>
Net apporté	95 390	

## d) Filiales cédées

Non applicable.

**Activités abandonnées et actifs destinés à être cédés**

Conformément à la norme IFRS 5 :

- une activité abandonnée est une composante dont l'entité s'est séparée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente et qui, d'une part, représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte, et, d'autre part, fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ;
- un seul montant est présenté au compte de résultat et une analyse du montant unique ainsi présenté au titre de la présentation financière spécifique des activités abandonnées ;

• les actifs et les passifs (courants et non courants) du Groupe destinés à être cédés classés comme détenus en vue de la vente sont présentés non compensés séparément des autres actifs et passifs du bilan, sur une seule ligne (à l'actif et au passif respectivement). Ils sont présentés au sein du sous-total des actifs et passifs courants, sur une ligne distincte au bas du bilan.

Ces actifs et groupes d'actifs, ainsi que les passifs associés, sont mesurés au plus bas de leur valeur comptable ou du prix de cession estimé, net des coûts de cession.

**Activités abandonnées**

Néant.

**Actifs destinés à être cédés**

Au 31 décembre 2017, aucun actif significatif en cours de cession n'a été classé en actif destiné à être cédé.

**NOTE 3****Notes relatives au bilan****Note 3.1 Goodwills, immobilisations incorporelles et corporelles****Goodwills**

En milliers d'euros	31.12.2017	31.12.2016
<b>Goodwills bruts à l'ouverture</b>	<b>2 175 429</b>	<b>1 707 317</b>
Variations de périmètre	104 125	488 426
Affectation définitive de l'écart d'acquisition	-60 825	-20 314
Valorisation de la promesse de rachat des minoritaires		
Cessions		
Complément de prix		
Reclassements		
Actifs détenus en vue de la vente		
<b>Goodwills bruts à la clôture</b>	<b>2 218 729</b>	<b>2 175 429</b>
Valeur des dépréciations à l'ouverture		
Dépréciations de l'exercice		
Valeur des dépréciations à la clôture		
<b>Goodwills nets à l'ouverture</b>	<b>2 175 429</b>	<b>1 707 317</b>
<b>GOODWILLS NETS À LA CLÔTURE</b>	<b>2 218 729</b>	<b>2 175 429</b>

Les *goodwills* sont évalués selon les principes comptables mentionnés dans la note 2.

Les tests de valeur réalisés sur les *goodwills* n'ont pas conduit à la constatation d'une dépréciation de ces actifs.

Les tests de valeur ont été réalisés conformément à la méthode décrite dans le paragraphe « perte de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et *goodwills* » de la note 3.

**Variations du poste Goodwills**

En milliers d'euros	Groupe	France	Allemagne	Belgique	Italie
<b>Goodwills nets à l'ouverture</b>	<b>2 175 429</b>	<b>1 182 722</b>	<b>666 624</b>	<b>160 132</b>	<b>165 950</b>
Variations de périmètre	104 125			32 107	72 018
Affectation définitive de l'écart d'acquisition	-60 825	-4 986		-49 636	-6 203
<b>GOODWILLS NETS À LA CLÔTURE</b>	<b>2 218 729</b>	<b>1 177 736</b>	<b>666 624</b>	<b>142 603</b>	<b>231 766</b>

La juste valeur des éléments acquis est principalement constituée de la valorisation des autorisations, des ensembles immobiliers et des contrats de location.

En France, la diminution de -5 M€ concerne l'allocation définitive des prix de deux acquisitions réalisées au premier semestre 2016 : Château de Lormoy et Clos de l'Orchidée.

La variation du *goodwill* belge s'explique par :

- les acquisitions 2017 avant affectation pour 24,4 M€ ;

- les acquisitions du second semestre 2017 pour 7,7 M€ en instance d'affectation ;

- l'affectation définitive des prix des acquisitions de 2016 et 2017 pour -49,6 M€.

En Italie, la variation s'explique par :

- les acquisitions 2017 avant affectation pour 72 M€ ;
- l'affectation définitive des acquisitions du premier semestre 2017 pour -6,2 M€.

## Immobilisations incorporelles

### Évaluation des actifs incorporels

Les immobilisations incorporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition. Les autorisations d'exploiter acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évaluées à la juste valeur à la date d'acquisition déterminée en règle générale sur la base d'un multiple de chiffre d'affaires.

Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation par la suite. L'essentiel des actifs incorporels est composé d'autorisations d'exploiter, qui constituent des actifs à durée de vie indéfinie non amortissables. Le cas échéant, ils donnent lieu à dépréciation lorsque leur valeur recouvrable devient inférieure à leur valeur comptable.

En France, bien que les autorisations soient accordées pour une durée de 15 ans et que les conventions tripartites soient signées pour une période de cinq ans, aucun amortissement n'est constaté dans les comptes consolidés. Cette position de place du secteur est liée au fait que l'autorisation d'exploiter ne peut être réellement retirée que dans le cas où le Groupe ne respecte pas les conditions imposées par les autorités de tutelle dans le cadre d'exploitation de ce genre d'établissements et

notamment le respect des normes minimales de prise en charge, vérifié par une visite de conformité.

En Allemagne, il n'existe pas d'autorisation administrative pour exploiter les établissements, qui sont essentiellement soumis à des normes techniques. Les droits d'exploiter ne répondent pas en ce sens à la définition d'une immobilisation incorporelle identifiable. En revanche, les tarifs sont encadrés par des tutelles et le développement de l'activité dépend des relations avec celles-ci.

En Belgique, le marché des maisons de retraite médicalisées est un marché qui présente des barrières réglementaires à l'entrée ; régulé au niveau régional, une licence d'exploitation est obligatoire et les prix d'hébergement sont contrôlés.

En Italie, une réglementation nationale impose des exigences structurelles minimales. Chaque région transpose cette réglementation à son niveau. Les établissements italiens sont soumis à des contrôles par les tutelles dans le cadre des conventions conclues avec celles-ci.

En milliers d'euros	Autorisations	Autres	Total
<b>Valeur brute à l'ouverture</b>	<b>1 617 541</b>	<b>209 201</b>	<b>1 826 742</b>
Variations de périmètre	62 305	1 289	63 594
Cessions		-2 354	-2 354
Acquisitions		11 254	11 254
Transferts		-320	-320
<b>Valeur brute à la clôture</b>	<b>1 679 846</b>	<b>219 071</b>	<b>1 898 918</b>
<b>Amortissements cumulés à l'ouverture</b>	<b>3 755</b>	<b>105 353</b>	<b>109 108</b>
Variations de périmètre		776	776
Cessions		-912	-912
Amortissements et dépréciations	7 734	23 339	31 073
Transferts		-842	-842
<b>Amortissements cumulés à la clôture</b>	<b>11 489</b>	<b>127 714</b>	<b>139 204</b>
<b>Valeur nette comptable à l'ouverture</b>	<b>1 613 787</b>	<b>103 848</b>	<b>1 717 635</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE</b>	<b>1 668 357</b>	<b>91 357</b>	<b>1 759 714</b>

Les autorisations se répartissent comme suit par secteur opérationnel :

En milliers d'euros	France	Belgique	Italie	Total
Valeur brute à l'ouverture	1 271 801	151 482	194 258	1 617 541
Dépréciations	3 755			3 755
<b>Valeur nette comptable à l'ouverture</b>	<b>1 268 046</b>	<b>151 482</b>	<b>194 258</b>	<b>1 613 787</b>
Valeur brute à la clôture	1 277 880	199 730	202 235	1 679 846
Dépréciations	11 489			11 489
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE</b>	<b>1 266 391</b>	<b>199 730</b>	<b>202 235</b>	<b>1 668 357</b>

Aucune autorisation ne représente à elle seule un montant significatif pour le Groupe.

Les tests de valeur réalisés sur les autorisations ont conduit à la constatation d'une dépréciation nette d'un montant de 7 734 K€ à la clôture sur un nombre très limité d'établissements.

Les tests de valeur ont été réalisés conformément à la méthode décrite dans le paragraphe « perte de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et *goodwills* » de la note 3.

## Immobilisations corporelles

### a) Évaluation des actifs corporels

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition. Les immobilisations acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évaluées à la juste valeur à la date d'acquisition.

À chaque arrêté, le coût d'acquisition est diminué de l'amortissement cumulé et éventuellement des provisions pour dépréciation déterminées conformément à la méthode décrite dans le paragraphe « perte de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et *goodwills* » de la note 3.

### b) Approche par composants

Les principaux composants d'une immobilisation présentant une durée d'utilité inférieure à celle de l'immobilisation principale sont identifiés, afin d'être amortis sur leur durée d'utilité propre.

Lors du remplacement du composant, la dépense correspondant au nouveau composant est immobilisée pour autant que des avantages économiques futurs soient toujours attendus de l'actif principal.

### c) Contrats de location-financement

Les immobilisations financées au moyen de contrats de location-financement, transférant au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisées à l'actif du bilan à la juste valeur du bien loué ou pour la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location si celle-ci est inférieure. La dette correspondante est inscrite en passifs financiers.

Les paiements effectués au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette de manière à obtenir un taux périodique constant sur le solde de l'emprunt figurant au passif.

Les actifs objets d'un contrat de location-financement sont amortis sur leur durée d'utilité conformément aux règles du Groupe (voir le paragraphe relatif à l'amortissement des immobilisations corporelles). En cas d'indice de perte de valeur, ils font l'objet d'un test de dépréciation conformément à la méthode décrite dans le paragraphe « perte de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et *goodwills* » de la note 3.

Les opérations de cession-bail consistant à céder un actif et à le reprendre immédiatement en crédit-bail donnent lieu au traitement complémentaire suivant : la plus-value est inscrite en produits constatés d'avance pour être rattachée aux résultats futurs, pendant la durée du contrat.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sont des locations simples. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges de façon linéaire sur la durée du contrat.

### d) Frais d'entretien et de réparation

Les frais d'entretien récurrents ou ne répondant pas aux critères de l'approche par composants sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

### e) Travaux réalisés sur constructions en location

Les travaux réalisés sur des immeubles en location simple font l'objet d'un plan d'amortissement par composants sur la durée d'utilisation du bien.

### f) Amortissements des immobilisations corporelles

Les amortissements des immobilisations corporelles sont calculés selon le mode linéaire et sur les durées d'utilité indiquées ci-après. Les terrains ne sont pas amortis. Les durées d'utilité retenues sont les suivantes.

Catégories	Durée d'utilité	Mode
Structure	60 ans	Linéaire
Composants construction	Entre 7 et 30 ans	Linéaire
Installations techniques	Entre 5 et 15 ans	Linéaire
Autres aménagements et agencements	Entre 3 et 5 ans	Linéaire
Matériel médical	Entre 2 et 10 ans	Linéaire
Matériel et mobilier	Entre 2 et 10 ans	Linéaire
Logiciels	Entre 1 et 3 ans	Linéaire
Matériel de transport	5 ans	Linéaire

**g) Subventions d'investissement**

Les subventions d'investissement sont présentées en déduction de la valeur brute de l'investissement correspondant. Elles sont reprises au rythme de l'amortissement de ce dernier.

construction ou la production d'un actif qualifié font partie du coût de cet actif.

Le taux d'emprunt incorporable correspond au coût moyen de la dette du Groupe après couverture.

Le montant relatif à l'exercice 2017 s'élève à 1 309 K€. En 2016, le montant s'élevait à 814 K€.

**h) Coûts d'emprunt**

Conformément à la norme IAS 23, les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à l'acquisition, la

En milliers d'euros	Terrains	Constructions	Matériel	Autres	En cours et avances	Total
<b>Valeur brute à l'ouverture</b>	<b>156 042</b>	<b>1 662 146</b>	<b>349 830</b>	<b>477 502</b>	<b>59 302</b>	<b>2 704 823</b>
Variations de périmètre	16 948	209 736	10 863	10 736	437	248 721
Cessions	-5 527	-8 879	-3 928	-12 683	-1 056	-32 074
Acquisitions	312	61 921	24 795	20 084	97 112	204 224
Transferts	13 992	70 982	5 717	19 952	-96 475	14 169
<b>Valeur brute à la clôture</b>	<b>181 768</b>	<b>1 995 907</b>	<b>387 278</b>	<b>515 590</b>	<b>59 320</b>	<b>3 139 863</b>
<b>Amortissements cumulés à l'ouverture</b>	<b>2 553</b>	<b>492 396</b>	<b>258 003</b>	<b>280 676</b>	<b>976</b>	<b>1 034 604</b>
Variations de périmètre		17 103	7 487	5 223		29 813
Dotations	1	82 634	27 275	31 149	1 829	142 888
Cessions	-2 823	-6 217	-3 066	-8 615	-1 398	-22 120
Autres	2 285	6 064	2 072	-3 776	4 179	10 825
<b>Amortissements cumulés à la clôture</b>	<b>2 016</b>	<b>591 981</b>	<b>291 771</b>	<b>304 657</b>	<b>5 586</b>	<b>1 196 010</b>
<b>Valeur nette comptable à l'ouverture</b>	<b>153 489</b>	<b>1 169 750</b>	<b>91 828</b>	<b>196 825</b>	<b>58 326</b>	<b>1 670 218</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE</b>	<b>179 752</b>	<b>1 403 926</b>	<b>95 507</b>	<b>210 933</b>	<b>53 734</b>	<b>1 943 851</b>

Les principales variations de l'exercice s'expliquent par :

- les variations de périmètre en valeur nette :
  - pour la France : 8,8 M€,
  - pour la Belgique : 185,0 M€,
  - pour l'Italie : 25,0 M€ ;
- les acquisitions 2017 :
  - pour la France : 115,2 M€,

- pour l'Allemagne : 21,1 M€,
- pour la Belgique : 7,8 M€,
- pour l'Italie : 32,7 M€.

La valeur brute des immobilisations détenues en vertu d'un contrat de location-financement est de 1 257 784 K€ au 31 décembre 2017, pour une valeur nette de 939 754 K€ (cf. note 5.3).

### Perte de valeur des immobilisations corporelles, incorporelles et *goodwills*

Les valeurs comptables des actifs sont revues afin d'identifier d'éventuelles pertes de valeur :

- pour les actifs incorporels non amortissables (autorisations d'exploiter) et les écarts d'acquisition : à chaque clôture, ou plus fréquemment en cas d'apparition d'indices de perte de valeur ;
- pour tous les autres actifs : dès l'apparition d'indices de pertes de valeur.

Les indices de pertes de valeur susceptibles de déclencher un test de dépréciation sont :

- des indices externes (valeur de marché, changements importants dans l'environnement de l'entreprise, etc.) ;
- des indices internes (baisse du taux d'occupation, changement dans la réglementation, obsolescence de l'actif, performances inférieures aux prévisions, etc.).

Selon la nature des immobilisations concernées, le test de valeur est effectué soit au niveau de l'unité génératrice de trésorerie (« UGT »), soit au niveau d'un regroupement d'UGT (*goodwill*).

Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie de manière largement indépendante des autres UGT.

La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée de la juste valeur nette de coûts de sortie et de la valeur d'utilité.

La juste valeur de l'UGT est déterminée à partir des données de marché récentes observées.

La valeur d'utilité retenue par le Groupe correspond à la valeur des avantages économiques futurs attendus de leur utilisation et de leur sortie. Elle est appréciée par les flux de trésorerie futurs actualisés des UGT ou regroupements d'UGT.

Ils sont déterminés dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par la Direction du Groupe selon les principes suivants :

- les flux de trésorerie (avant impôt) sont issus du budget de l'année n+1 (à partir des données observées de l'exercice n), élaboré par le département contrôle de gestion et approuvé par le Conseil d'administration ;
- le taux d'actualisation est déterminé à partir du coût moyen pondéré du capital du Groupe ;
- le taux d'actualisation moyen retenu est de 6 % pour la France, 5,7 % pour l'Allemagne, 6,2 % pour la Belgique et 7,2 % pour l'Italie ;
- la valeur d'entreprise est calculée par sommation à l'infini de flux de trésorerie actualisés, déterminés sur la base d'un flux normatif et d'un taux de croissance perpétuel. Ce taux de croissance est en accord avec le potentiel de développement des marchés sur lequel le Groupe opère, ainsi qu'avec sa position concurrentielle sur ces marchés ;
- le taux de croissance moyen retenu est de 1,75 % ;

- le plan d'affaires retenu est d'une durée de cinq ans, correspondant au plan stratégique.

#### Réalisation du test de premier niveau

Pour les actifs incorporels et corporels, l'UGT correspond à une maison de retraite ou une clinique, ce découpage correspondant au plus petit niveau auquel les actifs peuvent être testés pour identifier une éventuelle perte de valeur. Les modalités du test de premier niveau visent à s'assurer que la valeur recouvrable de l'UGT (valeur la plus importante entre la valeur d'utilité et la juste valeur) est au moins égale à sa valeur nette comptable.

Sur la période, les tests de premier niveau réalisés ont entraîné la constatation de pertes nettes de valeur à hauteur de 9,1 M€, dont 7,7 M€ au titre des autorisations.

#### Réalisation du test de second niveau

Un second test de valeur incluant les *goodwills* est effectué au niveau d'un regroupement d'UGT correspondant aux secteurs opérationnels (France, Allemagne, Belgique et Italie). Ce test de second niveau vise à s'assurer que la valeur recouvrable répartie par secteur est au moins égale à l'actif net consolidé (y compris l'écart d'acquisition) du Groupe par secteur.

Si une perte de valeur est identifiée, une dépréciation est enregistrée, imputée en priorité sur le *goodwill* (cette dépréciation étant irréversible), et, ensuite, en cas d'insuffisance, sur la valeur des autorisations et actifs corporels.

Aucun besoin de dépréciation n'a été constaté au niveau du *goodwill*.

Sur la base d'un taux de croissance à l'infini de 1,5 %, un taux d'actualisation de 6,5 % sur les UGT France, la valeur recouvrable des actifs testés reste supérieure à la valeur nette comptable, aucune dépréciation ne serait à comptabiliser.

Sur la base d'un taux de croissance à l'infini de 1,5 %, un taux d'actualisation de 7,9 % sur les UGT Italie, la valeur recouvrable des actifs testés reste supérieure à la valeur nette comptable, aucune dépréciation ne serait à comptabiliser.

Pour les UGT Allemagne et Belgique, aucune variation raisonnable du taux d'actualisation ou du taux de croissance à l'infini ne rendrait la valeur recouvrable des actifs testés inférieure à la valeur nette comptable.

### Note 3.2 Actifs financiers

Les actifs financiers comprennent :

- les actifs financiers non courants : titres de participation de sociétés non consolidées, créances rattachées, prêts au titre de l'effort construction, cautions et dépôts de garantie donnés ;
- les actifs financiers courants incluant des instruments financiers dérivés court terme, de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (valeurs mobilières de placement).

**Évaluation initiale**

Les actifs financiers sont comptabilisés à l'origine à la juste valeur, en général, égale au coût d'acquisition.

**Classification et évaluation lors des arrêts comptables**

Les actifs financiers (hors instruments dérivés de couverture) sont classés dans l'une des trois catégories ci-après en vue de leur évaluation au bilan.

Catégories	Évaluation	Comptabilisation des variations de valeur
<b>Actifs financiers mesurés à leur juste valeur</b>	Juste valeur	Résultat
<b>Prêts et créances</b>	Coût amorti	N/A
<b>Actifs disponibles à la vente</b>	<i>Principe général</i> : juste valeur, <i>Dérogation</i> : coût amorti pour les instruments de capitaux propres détenus dont la juste valeur ne peut être estimée de manière fiable (actions non cotées sur un marché actif notamment)	Capitaux propres (exception faite des pertes de valeur significatives ou durables qui impactent le résultat)

**Actifs financiers dont les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat**

Cette catégorie d'actifs comprend :

- des actifs détenus à des fins de transaction, c'est-à-dire acquis par l'entreprise dans l'objectif de dégager un profit à court terme ;
- les instruments dérivés non expressément désignés comme des instruments de couverture.

Les valeurs mobilières de placement (SICAV, FCP, etc.) sont évaluées à leur juste valeur à la clôture et les variations de juste valeur sont enregistrées dans le résultat financier. Les justes valeurs sont déterminées principalement par référence aux cotations du marché.

**Prêts et créances**

Ils correspondent à la plupart des actifs financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché actif.

Dans le Groupe, cette catégorie regroupe les créances et comptes rattachés et les prêts 1 % logement (ces derniers étant non significatifs).

Le coût amorti des créances à court terme correspond le plus souvent à leur valeur nominale.

**Actifs disponibles à la vente**

Les titres de participation non consolidés sont traités comme des titres disponibles à la vente et sont donc

valorisés à leur juste valeur, les gains et pertes latents étant enregistrés dans les capitaux propres, à l'exception des pertes latentes jugées significatives ou durables qui sont enregistrées dans le compte de résultat.

La juste valeur est le cours de bourse lorsqu'il est disponible. En l'absence de cours de bourse, le Groupe détermine la juste valeur en recourant à des techniques de valorisation ; parmi celles-ci, le Groupe se réfère à des transactions de gré à gré, à l'analyse des flux de trésorerie actualisés ou à l'actif net réévalué.

Les autres actifs disponibles à la vente sont les actifs financiers qui n'ont pas été classés dans l'une des deux autres catégories.

**Trésorerie et équivalents de trésorerie**

Les placements à court terme sont comptabilisés à la valeur de marché à chaque clôture.

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprennent les liquidités immédiatement disponibles (la trésorerie en banque, la caisse) et les placements mobilisables ou cessibles à court terme, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et supportant un risque négligeable de changement de valeur (les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois, ainsi que les SICAV monétaires euro classées dans la catégorie AMF « monétaire court terme »).



## Immobilisations financières

### Variation

En milliers d'euros	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
<b>Valeur à l'ouverture</b>	<b>33 838</b>	<b>1 233</b>	<b>32 606</b>
Augmentation	30 915		30 915
Remboursement	-10 124		-10 124
Variations de périmètre	5 207		5 207
Autres mouvements	-4 430	3	-4 433
<b>VALEUR À LA CLÔTURE</b>	<b>55 406</b>	<b>1 236</b>	<b>54 170</b>

### Analyse

Titres disponibles à la vente				31.12.2017	31.12.2016
Société	% détenu	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur nette
SCI Le Perreux	22 %	61		61	61
Furtado Gestion	0,02 %	248	248		
NJ Start		610	610		
Eternis		99	99		
Demeure Saint-Émilion	5 %	105	105		
Bretagne Retraite		217		217	215
<b>TOTAL DES TITRES DISPONIBLES À LA VENTE</b>		<b>1 340</b>	<b>1 062</b>	<b>278</b>	<b>276</b>

Autres titres non consolidés	31.12.2017	31.12.2016
Autres titres non consolidés	22 410	
<b>TOTAL AUTRES TITRES NON CONSOLIDÉS</b>	<b>22 410</b>	

Les autres titres non consolidés au 31 décembre 2017 comprennent notamment les dernières acquisitions en France (Âges & Vie) et en Belgique (Acquisition en décembre 2017 d'un portefeuille complémentaire de huit nouveaux établissements auprès de Senior Assist) qui seront consolidés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Autres actifs financiers non courants	31.12.2017	31.12.2016
Dépôts de garantie	31 469	31 313
Prêts		
Autres titres immobilisés	14	1 016
<b>Total autres actifs financiers non courants</b>	<b>31 482</b>	<b>32 329</b>
Titres disponibles à la vente	278	276
Autres titres non consolidés	22 410	
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>54 170</b>	<b>32 605</b>

### Catégories d'actifs financiers

Le tableau ci-après permet d'apprécier l'importance des instruments financiers au regard de l'actif consolidé du Groupe. Ce tableau présente une analyse des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur en fonction de la méthode d'évaluation. Les différents niveaux de juste valeur ont été définis de la manière suivante :

- niveau 1 : prix cotés sur un marché actif ;
- niveau 2 : données observables autres qu'un prix coté sur un marché actif (modèles financiers) ;
- niveau 3 : données non observables.

### 3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

En milliers d'euros	2017	Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs financiers à la juste valeur par le résultat	Prêts et créances	Dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	Dérivés de couverture de flux de trésorerie	Impact du risque de défaut de la contrepartie - Credit Value Adjustment	Évaluation à la juste valeur		
								Niveau 1 : Marchés actifs	Niveau 2 : Informations observables	Niveau 3 : Informations non observables
<b>Actifs non courants</b>										
Titres disponibles à la vente	22 688	22 688								22 688
Autres actifs non courants	31 482			31 482						
<b>Immobilisations financières</b>	<b>54 170</b>	<b>22 688</b>		<b>31 482</b>						<b>22 688</b>
<b>Actifs courants</b>										
<b>Clients et comptes rattachés</b>										
Autres créances	210 347			210 347						
Dépôts et cautionnements	1 883			1 883						
<b>Autres créances et actifs financiers courants</b>	<b>212 230</b>			<b>212 230</b>						
<b>Instruments dérivés actif</b>	<b>4 891</b>				<b>1</b>	<b>5 018</b>	<b>-128</b>			<b>4 891</b>
Valeurs mobilières de placement	292 842		292 842						292 842	
Trésorerie	217 747		217 747							
<b>DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>510 589</b>		<b>510 589</b>						<b>292 842</b>	

La valeur comptable des actifs financiers est représentative de leur juste valeur.

#### Transfert et utilisation des actifs financiers

Conformément à la norme IAS 39, le Groupe décomptabilise les actifs financiers lorsqu'il n'attend plus de flux de trésorerie futurs de ceux-ci et transfère la quasi-totalité des risques et avantages qui leur sont attachés.

Dans le cadre de contrats d'affacturage, des contrats de cession de créances commerciales conclus uniquement en Italie permettent de céder à un ensemble d'insti-

tutions financières une partie des postes clients de certaines filiales avec un transfert de la quasi-totalité des risques et avantages attachés à l'encours cédé (*factoring prosolvendo*).

Les cessions de créances par les filiales italiennes se font à leur valeur nominale, diminuée d'une commission initiale de 0,3 % à 0,6 % comptabilisée en autres charges, à laquelle s'ajoutent des intérêts financiers basés sur l'Euribor majoré et enregistrés en charges financières.

Le montant total des créances cédées et sorties de l'actif sur l'exercice 2017 s'élève à 119 876 K€.

Le résultat de cession de ces créances sur l'exercice 2017 s'élève à -1 056 K€.

Ventilation sur l'année des cessions de créances	Exercice 2017	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	2 <sup>e</sup> trimestre 2017	3 <sup>e</sup> trimestre 2017	4 <sup>e</sup> trimestre 2017
Créances cédées	120 845	29 410	32 906	26 384	32 145
Créances encaissées	120 932	29 172	32 419	27 106	32 235
Commissions au titre de la gestion et du recouvrement des créances cédées	-509	-127	-128	-122	-132
Charges financières afférentes	-547	-149	-135	-144	-119
<b>Résultat de cession</b>	<b>-1 056</b>	<b>-276</b>	<b>-263</b>	<b>-266</b>	<b>-251</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE REÇUE</b>	<b>119 876</b>	<b>28 896</b>	<b>32 156</b>	<b>26 840</b>	<b>31 984</b>

### Note 3.3 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation.

Le coût des stocks de matières premières, marchandises et autres approvisionnements, est composé du prix

d'achat hors taxes déduction faite des rabais, remises et ristournes obtenus, majoré des frais accessoires sur achats (transport, frais de déchargement, frais de douane, commissions sur achats, etc.). Ces stocks sont évalués selon la méthode premier entré/premier sorti.

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>
Valeur brute	10 402	9 707
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>10 402</b>	<b>9 707</b>

### Note 3.4 Clients

Les créances commerciales et autres créances sont comptabilisées à leur valeur nominale correspondant à la juste valeur à la date de comptabilisation initiale.

Une dépréciation est comptabilisée lorsqu'il existe des indices de pertes de valeur (à savoir l'existence

d'impayés) selon le niveau d'ancienneté des créances. L'évaluation du montant à déprécier s'effectue en tenant compte de l'antériorité des créances clients.

Les taux de dépréciation suivants sont appliqués à l'ensemble des créances du Groupe.

	<b>6 à 12 mois</b>	<b>Entre 1 et 2 ans</b>	<b>Entre 2 et 4 ans</b>	<b>Plus de 4 ans</b>
Résidents privés	50 %	100 %	100 %	100 %
Caisses de sécurité sociale			100 %	100 %
Mutuelles		50 %	100 %	100 %
Autres organismes publics			100 %	100 %
<i>Azienda Sanitaria Locale (ASL) Italie</i>			60 %	100 %
Municipalités Italie		60 %	100 %	100 %

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>
Valeur brute	225 995	201 201
Dépréciations	-34 777	-32 960
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>191 219</b>	<b>168 241</b>

### 3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

La dépréciation des créances clients avec la méthode statistique se ventile comme suit :

En milliers d'euros	Encours non échu au 31.12.2017	Encours échu au 31.12.2017					Encours total au 31.12.2017
		De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 4 ans	Plus de 4 ans	
<b>31.12.2017</b>							
<b>France</b>							
Créances clients	24 453	40 051	8 413	8 465	4 719		86 100
Dépréciations des créances clients	-		-2 340	-5 868	-4 719		-12 927
<b>Valeur nette des créances clients France</b>	<b>24 453</b>	<b>40 051</b>	<b>6 072</b>	<b>2 596</b>			<b>73 173</b>
<b>Allemagne</b>							
Créances clients	821	26 273	6 553	4 081	2 613	565	40 906
Dépréciations des créances clients		-6	-1 599	-2 189	-2 613	-561	-6 968
<b>Valeur nette des créances clients Allemagne</b>	<b>821</b>	<b>26 268</b>	<b>4 954</b>	<b>1 892</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>33 938</b>
<b>Italie</b>							
Créances clients	29 414	4 935	1 449	2 200	3 022	9 642	50 662
Dépréciations des créances clients		-133	-246	-1 543	-2 846	-8 714	-13 481
<b>Valeur nette des créances clients Italie</b>	<b>29 414</b>	<b>4 802</b>	<b>1 203</b>	<b>658</b>	<b>176</b>	<b>928</b>	<b>37 181</b>
<b>Belgique</b>							
Créances clients	42 494	4 335	688	468	343		48 327
Dépréciations des créances clients		-403	-187	-468	-343		-1 401
<b>Valeur nette des créances clients Belgique</b>	<b>42 494</b>	<b>3 932</b>	<b>501</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>46 927</b>
<b>VALEUR NETTE DES CRÉANCES CLIENTS</b>	<b>97 181</b>	<b>75 053</b>	<b>12 730</b>	<b>5 205</b>	<b>117</b>	<b>932</b>	<b>191 219</b>

Par ailleurs, le Groupe dispose de 63,1 M€ de dépôts de garanties couvrant pour partie le montant des créances clients. L'analyse quantitative et qualitative ne fait pas apparaître de risque significatif résiduel de recouvrement.

En milliers d'euros	Encours non échu au 31.12.2016	Encours échu au 31.12.2016					Encours total au 31.12.2016
		De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 4 ans	Plus de 4 ans	
<b>31.12.2016</b>							
<b>France</b>							
Créances clients	24 575	35 106	8 578	8 358	5 847	17	82 480
Dépréciations des créances clients			-1 817	-5 535	-5 847	-17	-13 217
<b>Valeur nette des créances clients France</b>	<b>24 575</b>	<b>35 106</b>	<b>6 761</b>	<b>2 822</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>69 264</b>
<b>Allemagne</b>							
Créances clients	12 146	10 721	2 250	2 956	1 092	723	29 889
Dépréciations des créances clients		-79	-755	-1 511	-587	-672	-3 604
<b>Valeur nette des créances clients Allemagne</b>	<b>12 146</b>	<b>10 642</b>	<b>1 495</b>	<b>1 445</b>	<b>505</b>	<b>51</b>	<b>26 285</b>
<b>Italie</b>							
Créances clients	29 413	3 851	1 845	1 729	2 874	10 684	50 395
Dépréciations des créances clients		-55	-646	-1 187	-2 675	-10 632	-15 195
<b>Valeur nette des créances clients Italie</b>	<b>29 413</b>	<b>3 796</b>	<b>1 199</b>	<b>542</b>	<b>199</b>	<b>52</b>	<b>35 200</b>
<b>Belgique</b>							
Créances clients	33 732	3 533	433	228	511	-	38 436
Dépréciations des créances clients		-244	-272	-74	-354	-	-944
<b>Valeur nette des créances clients Belgique</b>	<b>33 732</b>	<b>3 289</b>	<b>160</b>	<b>154</b>	<b>157</b>	<b>-</b>	<b>37 492</b>
<b>VALEUR NETTE DES CRÉANCES CLIENTS</b>	<b>99 866</b>	<b>52 832</b>	<b>9 616</b>	<b>4 963</b>	<b>860</b>	<b>103</b>	<b>168 241</b>

**Note 3.5 Autres créances et actifs courants**

Les autres créances et actifs courants se détaillent comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>
Créances fiscales	66 052	112 526
Créances sociales	4 757	12 230
Avances et acomptes	4 115	4 259
Charges constatées d'avance	25 402	22 983
Autres débiteurs	110 020	71 391
<b>Valeur des autres créances</b>	<b>210 347</b>	<b>223 388</b>

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>
Dépôts et cautionnements	430	1 184
Autres immobilisations financières	1 453	3
<b>Valeur des autres actifs financiers courants</b>	<b>1 883</b>	<b>1 186</b>
<b>TOTAL DES AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS (NET)</b>	<b>212 230</b>	<b>224 575</b>

Le poste « autres débiteurs » est principalement constitué de produits à recevoir et des autres créances.

**Note 3.6 Disponibilités et équivalents de trésorerie**

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>
Valeurs mobilières de placement	292 842	91 532
Trésorerie	217 747	218 343
<b>TOTAL</b>	<b>510 589</b>	<b>309 875</b>

Les valeurs mobilières de placement sont constituées de dépôts à terme ou de SICAV de trésorerie euro, classées dans la catégorie AMF « monétaire court terme », et conformément aux critères d'IAS 7, elles sont très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumises à un risque négligeable de variation de valeur.

**Note 3.7 Engagements envers le personnel**

Pour les régimes à cotisations définies, l'obligation du Groupe au titre desdits régimes est limitée aux cotisations versées. Celles-ci sont enregistrées en charges de la période à laquelle ils sont liés. Le cas échéant, les contributions restant à acquitter au titre de la période sont provisionnées.

Pour les régimes à prestations définies (avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme), le Groupe reconnaît une provision au bilan représentative de l'engagement du Groupe à la date d'établissement des comptes. L'évaluation de l'engagement du Groupe est réalisée à chaque date d'arrêté comptable (i) en utilisant la méthode des unités de crédit projetée conformément à la norme IAS 19 (chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chacune de ces unités est évaluée séparément pour obtenir l'obligation envers les salariés) et (ii) à partir d'hypothèses actuarielles revues périodiquement.

Dans certains cas, une partie des engagements pris par le Groupe sont couverts par des fonds externes. Dans ce cas, la provision constatée correspond à la différence entre la valeur de l'engagement calculé et la valeur desdits actifs à la date d'établissement des comptes.

À l'exception du taux d'actualisation, les hypothèses actuarielles utilisées (rotation du personnel, mortalité, croissance des salaires, âge de départ en retraite) varient selon les conditions démographiques et économiques des pays dans lesquels les régimes sont en place.

L'ensemble des pays dans lesquels le Groupe opère se situant au sein de la zone euro, un unique taux d'actualisation est fixé pour l'ensemble du Groupe à chaque date d'arrêté comptable. Il est fixé par référence aux taux d'obligations d'entreprises notées AA et ayant une maturité supérieure à dix ans (source : indice iboxx).

Le coût des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi est constitué de trois composantes, comptabilisées comme suit :

- le coût des services est comptabilisé en résultat opérationnel. Il comprend : le coût des services rendus au cours de la période, le coût des services passés résultant de la modification ou de la réduction d'un régime, intégralement comptabilisé en résultat de la période au cours de laquelle il est intervenu, les pertes et gains résultant des liquidations ;
- la composante financière (charge d'intérêt nette), comptabilisée en résultat financier, est constituée de

l'effet de désactualisation des engagements, net du rendement attendu des actifs de couverture évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements ;

- les écarts actuariels sont comptabilisés en autres éléments non recyclables du résultat global, et correspondent à la variation des engagements et des actifs de couverture due aux changements d'hypothèses et aux écarts d'expérience, ces derniers étant représentatifs de l'écart entre l'effet attendu de certaines hypothèses actuarielles appliquées aux évaluations antérieures et l'impact effectivement constaté.

Le traitement comptable des régimes d'avantages à long terme est identique à celui des avantages postérieurs à l'emploi, à l'exception des effets de réévaluation qui sont comptabilisés en compte de résultat et sont rattachés à la composante financière.

#### En France

##### a) Indemnités de fin de carrière

Le régime des indemnités de fin carrière est un régime à prestations définies (avantages postérieurs à l'emploi) qui relève de la convention collective nationale de l'hospitalisation privée. Lors du départ en retraite d'un salarié, la Société verse à celui-ci une indemnité de départ dont le montant dépend du salaire et de l'ancienneté du salarié à cette date.

##### b) Médailles du travail et primes d'ancienneté

Selon les cas, les accords d'entreprise conclus par les sociétés françaises du Groupe peuvent prévoir l'attribution de primes à l'occasion de la remise d'une médaille

du travail ou l'attribution de primes d'ancienneté. Ces dispositions s'analysent comme des régimes d'avantages à long terme au sens de la norme IAS 19.

##### c) Régimes complémentaires de retraite

Aucun programme de régime complémentaire à la pension minimale légale des salariés n'a été souscrit par le Groupe au profit de ses salariés.

#### En Allemagne

Des accords d'entreprise conclus en Allemagne prévoient l'attribution de primes d'ancienneté aux salariés. Ces dispositions s'analysent comme des régimes d'avantages à long terme au sens de la norme IAS 19.

#### En Belgique

L'application de la législation belge n'amène pas à constater d'engagement significatif.

#### En Italie

Le régime des TFR (*Trattamento di Fine Rapporto*) est un régime d'avantages au personnel (régime à prestations définies) régit par l'article 2120 du Code civil italien. Le principe du régime est le suivant : chaque période de travail effectuée par le salarié donne droit à une indemnité qui n'est pas versée directement au salarié mais qui peut être versée à celui-ci dans certaines situations (départ de l'entreprise, décès, certains investissements immobiliers). Selon les cas, le régime peut être soit externalisé auprès d'un tiers (régime à cotisation définies) ou directement assumé par l'employeur (régime à prestations définies d'avantages postérieurs à l'emploi).

# COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

2017 En milliers d'euros	France Indemnités de fin de carrières	France Primes d'ancienneté et médailles	Italie TFR	Allemagne Primes d'ancienneté et retraites	Total
<b>A. Réconciliation de la provision</b>					
<b>Provision au 31.12.2016</b>	<b>41 335</b>	<b>2 278</b>	<b>11 874</b>	<b>3 080</b>	<b>58 567</b>
Coût des services rendus	5 228	317	361	64	5 969
Charge d'intérêt nette	539	29	172	26	766
Prestations payées	-2 094	-183	-898		-3 175
Pertes et gains actuariels	4 115	-311	149	2 430	6 383
Reclassements					
Modification de régime					
Variation de périmètre			1 863		1 863
<b>Provision au 31.12.2017</b>	<b>49 123</b>	<b>2 130</b>	<b>13 520</b>	<b>5 600</b>	<b>70 373</b>
<b>B. Charge comptable de l'exercice 2017</b>					
Coût des services rendus	5 228	317	361	64	5 969
<i>Curtailment gain</i>	-1 832				-1 832
Charge d'intérêt nette	539	29	172	26	766
Coût des services passés <sup>(1)</sup>				2 430	2 430
Pertes et gains actuariels		-311			-311
<b>Charge reconnue</b>	<b>3 935</b>	<b>35</b>	<b>532</b>	<b>2 520</b>	<b>7 022</b>
<b>C. Réconciliation des engagements sur 2017</b>					
<b>Engagement au 31.12.2016</b>	<b>41 912</b>	<b>2 278</b>	<b>11 874</b>	<b>3 080</b>	<b>59 144</b>
Coût des services rendus	5 228	317	361	64	5 969
Charge d'intérêt	547	29	172	26	774
Prestations payées	-2 094	-183	-898		-3 175
Pertes et gains actuariels	3 895	-311	149	2 430	6 163
Reclassements					
Modification de régime					
Variation de périmètre			1 863		1 863
<b>Engagement au 31.12.2017</b>	<b>49 487</b>	<b>2 130</b>	<b>13 520</b>	<b>5 600</b>	<b>70 737</b>
<b>D. Réconciliation des actifs de couverture sur 2017</b>					
<b>Valeur vénale des actifs de couverture au 31.12.2016</b>	<b>-577</b>				<b>-577</b>
Rendement des actifs de couverture (produit d'intérêt)	-8				-8
Prestations payées par les fonds de couverture					
Pertes et gains actuariels	220				220
<b>Valeur vénale des actifs de couverture au 31.12.2017</b>	<b>-365</b>				<b>-365</b>
<b>E. Réconciliation de la situation financière au 31.12.2017</b>					
<b>Engagement au 31.12.2017</b>	<b>49 487</b>	<b>2 130</b>	<b>13 520</b>	<b>5 600</b>	<b>70 737</b>
Valeur vénale des actifs de couverture au 31.12.17	-365				-365
<b>Provision au 31.12.2017</b>	<b>49 123</b>	<b>2 130</b>	<b>13 520</b>	<b>5 600</b>	<b>70 373</b>
<b>F. Principales hypothèses</b>					
Taux d'actualisation	1,30 %	1,30 %	1,30 %	0,40 %	
Taux de croissance des salaires	2,00 %	Na	2,00 %	1,60 %	
Table de mortalité			ISTAT 2013	2005T Klaus Heubeck	
<b>Âge de départ en retraite des cadres</b>					
• Né(e) en 1950 et avant	63,0	63,0	66,7	67,0	
• Né(e) en 1951 et après	64,0	64,0	66,7	67,0	
<b>Âge de départ en retraite des non cadres</b>					
• Né(e) en 1950 et avant	60,0	60,0	66,7	67,0	
• Né(e) entre 1951 et 1952	61,0	61,0	66,7	67,0	
• Né(e) en 1953 et après	62,0	62,0	66,7	67,0	
Modalités de départ en retraite	volontaire	volontaire	volontaire	volontaire	
<b>G. Information additionnelles</b>					
Âge médian des salariés bénéficiaires	42,9	42,9	45,9	44,0	
Engagement en cas de hausse de 0,5 % du taux d'actualisation	46 363	2 057	12 763	5 348	66 530
Engagement en cas de baisse de 0,5 % du taux d'actualisation	52 019	2 209	14 349	5 852	74 429

(1) Entrées de périmètre d'entités détenues à l'ouverture et modification de régimes.

### 3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

2016 En milliers d'euros	France Indemnités de fin de carrières	France Primes d'ancienneté et médailles	Italie TFR	Allemagne Primes d'ancienneté et retraites	Total
<b>A. Réconciliation de la provision</b>					
<b>Provision au 31.12.2015</b>	<b>36 011</b>	<b>2 016</b>	<b>11 253</b>	<b>354</b>	<b>49 634</b>
Coût des services rendus	4 573	256	502		5 331
Charge d'intérêt nette	690	38	228		956
Prestations payées	-1 609	-185	-735		-2 529
Pertes et gains actuariels	1 517	153	642		2 313
Reclassements				-354	-354
Modification de régime				3 080	3 080
Variation de périmètre	152		-17		136
<b>Provision au 31.12.2016</b>	<b>41 335</b>	<b>2 278</b>	<b>11 874</b>	<b>3 080</b>	<b>58 567</b>
<b>B. Charge comptable de l'exercice 2016</b>					
Coût des services rendus	4 573	256	502		5 331
<i>Curtailment gain</i>	-1 180				-1 180
Charge d'intérêt nette	690	38	228		956
Coût des services passés <sup>(1)</sup>				3 080	3 080
Pertes et gains actuariels		153			153
<b>Charge reconnue</b>	<b>4 083</b>	<b>447</b>	<b>730</b>	<b>3 080</b>	<b>8 340</b>
<b>C. Réconciliation des engagements sur 2016</b>					
<b>Engagement au 31.12.2015</b>	<b>36 969</b>	<b>2 016</b>	<b>11 253</b>	<b>354</b>	<b>50 592</b>
Coût des services rendus	4 573	256	502		5 331
Charge d'intérêt	701	38	228		967
Prestations payées	-1 609	-185	-735		-2 529
Pertes et gains actuariels	1 125	153	642		1 921
Reclassements				-354	-354
Modification de régime				3 080	3 080
Variation de périmètre	152		-17		136
<b>Engagement au 31.12.2016</b>	<b>41 912</b>	<b>2 278</b>	<b>11 874</b>	<b>3 080</b>	<b>59 144</b>
<b>D. Réconciliation des actifs de couverture sur 2016</b>					
<b>Valeur vénale des actifs de couverture au 31.12.2015</b>	<b>-957</b>				<b>-957</b>
Rendement des actifs de couverture (produit d'intérêt)	-11				-11
Prestations payées par les fonds de couverture					
Pertes et gains actuariels	392				392
<b>Valeur vénale des actifs de couverture au 31.12.2016</b>	<b>-577</b>				<b>-577</b>
<b>E. Réconciliation de la situation financière au 31.12.2016</b>					
<b>Engagement au 31.12.2016</b>	<b>41 912</b>	<b>2 278</b>	<b>11 874</b>	<b>3 080</b>	<b>59 144</b>
Valeur vénale des actifs de couverture au 31.12.16	-577				-577
<b>Provision au 31.12.2016</b>	<b>41 335</b>	<b>2 278</b>	<b>11 874</b>	<b>3 080</b>	<b>58 567</b>
<b>F. Principales hypothèses</b>					
Taux d'actualisation	1,45 %	1,45 %	1,45 %	1,45 %	
Taux de croissance des salaires	2,00 %	Na	2,00 %	2,00 %	
Table de mortalité		TPGHF05/TPGH05	ISTAT 2013	Destatis 13/15	
<b>Âge de départ en retraite des cadres</b>					
• Né(e) en 1950 et avant	63,0	63,0	66,7	67,0	
• Né(e) en 1951 et après	64,0	64,0	66,7	67,0	
<b>Âge de départ en retraite des non-cadres</b>					
• Né(e) en 1950 et avant	60,0	60,0	66,7	67,0	
• Né(e) entre 1951 et 1952	61,0	61,0	66,7	67,0	
• Né(e) en 1953 et après	62,0	62,0	66,7	67,0	
Modalités de départ en retraite	volontaire	volontaire	volontaire	volontaire	
<b>G. Information additionnelles</b>					
Âge médian des salariés bénéficiaires	42,5	42,5	45,5	43,3	
Engagement en cas de hausse de 0,5 % du taux d'actualisation	39 130	2 204	11 096	3 026	55 456
Engagement en cas de baisse de 0,5 % du taux d'actualisation	43 690	2 357	12 693	3 136	61 876

(1) Entrées de périmètre d'entités détenues à l'ouverture et modification de régimes.



### Païement en actions

Le Groupe applique la norme IFRS 2 aux transactions dont le paiement est fondé sur des actions, que le règlement soit en actions ou en trésorerie.

En application de cette norme, les options de souscription ou d'achat d'actions et les actions de performance et les unités de performance accordées aux salariés sont évaluées à leur juste valeur, laquelle juste valeur doit être constatée dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Les transactions qui seront réglées sous forme de trésorerie, sont évaluées à leur juste valeur, constatée en résultat, par contrepartie du passif encouru. Ce passif est réévalué à chaque date de clôture jusqu'à son règlement.

La juste valeur des options et des droits a été déterminée en utilisant des modèles de valorisation en fonction des caractéristiques du plan et des données de marché à la date d'attribution et sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction du Groupe.

### Plan d'attribution gratuite d'actions mis en place en 2014

Le 10 septembre 2014, le Conseil d'administration a approuvé, sur autorisation de l'Assemblée générale du 26 juin 2014, la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de certains membres de la Direction générale, qui prévoit l'attribution d'un maximum de 153 030 actions de la Société, sous réserve de l'atteinte de conditions de performance liées au cours de Bourse, à l'EBITDA et au chiffre d'affaires.

S'agissant des résidents fiscaux français, l'attribution gratuite des actions est définitive depuis le 31 mars 2017 et la propriété desdites actions a été transférée aux bénéficiaires, sous condition de présence. Les bénéficiaires ne seront par ailleurs pas autorisés à transférer les actions reçues dans le cadre de ce plan jusqu'au 31 mars 2019.

L'attribution définitive de ces actions par les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers aura lieu le 31 mars 2019, sans condition de conservation.

Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions gratuites attribuables s'élève à 8 832 actions, suite au départ de certains bénéficiaires en 2017.

Compte tenu de ces départs, le plan d'attribution gratuite d'actions a un coût IFRS de 636 K€ (charges sociales exclues) au 31 décembre 2017.

### Plan d'attribution gratuite d'actions mis en place en 2015

Le 16 septembre 2015, le Conseil d'administration a approuvé, sur autorisation de l'Assemblée générale du 26 juin 2014, la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de certains membres de la Direction générale, qui prévoit l'attribution d'un maximum de 103 305 actions de la Société, sous réserve de l'atteinte des mêmes conditions de performance que le plan d'attribution gratuite d'actions du 10 septembre 2014. Conformément à la délégation de compétence qui lui a été consentie par ledit Conseil, après avoir arrêté la liste des bénéficiaires, le Directeur général a constaté que le nombre total d'actions attribuées dans le cadre de ce plan s'élève à 90 649 actions de la Société.

S'agissant des résidents fiscaux français, l'attribution gratuite des actions deviendra définitive et la propriété desdites actions sera transférée aux bénéficiaires le 31 mars 2018, sous condition de présence. Les bénéficiaires ne seront par ailleurs pas autorisés à transférer les actions reçues dans le cadre de ce plan jusqu'au 31 mars 2020.

L'attribution définitive de ces actions par les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers aura lieu le 31 mars 2020, sans condition de conservation.

Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions gratuites attribuables s'élève à 23 906 actions, suite au départ de certains bénéficiaires en 2017.

Compte tenu de ces départs, le plan d'attribution gratuite d'actions a un coût IFRS de 485 K€ (charges sociales exclues) au 31 décembre 2017.

### Plan d'unités de performance 2016

Le 14 septembre 2016, le Conseil d'administration a approuvé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la mise en place d'un mécanisme de rémunération variable long terme, visant à rémunérer la performance dans le cadre de la réalisation du plan stratégique à cinq ans, au profit de certains membres de la Direction générale, dont la Directrice générale. Ce plan prend la forme d'une attribution d'unités de performance, étant précisé que, sous réserve de la réalisation des conditions décrites ci-après, une unité donnerait droit à une action Korian (ou sa contre-valeur en numéraire) dans les conditions précisées ci-après :

- la période d'acquisition est fixée du 14 septembre 2016 au 30 juin 2019 (la « Date d'Acquisition Définitive ») ;
- le bénéfice et le paiement des unités acquises est subordonné à la qualité de salarié ou de mandataire social du bénéficiaire au sein d'une société du groupe Korian à la Date d'Acquisition Définitive (avec les dérogations usuelles en cas de décès, de mise à la retraite et d'invalidité) ;
- le nombre d'unités acquises est déterminé pour chaque bénéficiaire en fonction du taux d'atteinte de chacun des objectifs de performance basés sur le chiffre d'affaires 2018, l'EBITDA 2018 par rapport aux objectifs du plan stratégique à cinq ans ainsi que le cours de Bourse de Korian comparé à la performance du SBF 120 et mesurés au cours des exercices 2016, 2017 et 2018 ;
- le règlement des unités est effectué par l'employeur de chaque bénéficiaire selon les modalités suivantes :
  - 50 % de la valeur totale des unités acquises sera payé en actions existantes Korian, dont le nombre sera déterminé sur la base de la moyenne des cours de clôture de l'action Korian au cours des 20 jours de bourse précédant la Date d'Acquisition Définitive, et

- 50 % de la valeur totale des unités acquises sera payé en numéraire,
- étant toutefois précisé que le Conseil d'administration se réserve le droit de modifier cette répartition s'agissant du règlement des unités de la Directrice générale (celle-ci pouvant faire de même s'agissant des unités des autres bénéficiaires membres de la Direction générale) ;
- à l'issue de cette période d'acquisition, les actions reçues en règlement des unités seront librement cessibles, sous réserve de l'engagement de conservation de 25 % des actions remises en paiement des unités de performance par les mandataires sociaux de la Société et des sociétés apparentées jusqu'à l'expiration de leurs fonctions ;
- la valeur totale des unités de performance acquises ne pourra pas excéder 100 % de la rémunération annuelle brute fixe et variable s'agissant des unités de performance le cas échéant acquises par la Directrice générale (150 % de la rémunération annuelle brute fixe s'agissant des unités de performance le cas échéant acquises par les autres bénéficiaires membres de la Direction générale) ;
- Korian conserve à tout moment la possibilité de procéder au règlement des unités acquises en tout ou partie en numéraire, sur la base d'une valorisation de chaque unité égale à la moyenne des cours de clôture de l'action Korian au cours des 20 jours de bourse précédant la Date d'Acquisition Définitive.

Le plan d'unités de performance a un coût IFRS de 1 662 K€ (charges sociales exclues) au 31 décembre 2017.

#### Plan d'attribution gratuite d'actions mis en place en 2017

Les 18 juillet et 13 septembre 2017, le Conseil d'administration a approuvé, sur autorisation de l'Assemblée générale du 22 juin 2017, la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de certains membres de la Direction générale, qui prévoit l'attribution d'un maximum de 340 615 actions de la Société, sous réserve de l'atteinte de conditions de performance liées au cours de Bourse, à l'EBITDA et au chiffre d'affaires.

Conformément à la délégation de compétence qui lui a été consentie par ledit Conseil, après avoir arrêté la liste des bénéficiaires, le Directeur général a constaté que le nombre total d'actions attribuées dans le cadre de ce plan s'élève à 334 095 actions de la Société.

L'attribution gratuite des actions deviendra définitive et la propriété desdites actions sera transférée aux bénéficiaires le 4 août 2020 ou le 13 septembre 2020, selon la date de leur attribution, sous condition de présence. Les actions définitivement attribuées seront librement cessibles.

Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions gratuites attribuables s'élève à 334 095 actions.

Le plan d'attribution gratuite d'actions a un coût IFRS de 4 504 K€ (charges sociales exclues) au 31 décembre 2017.

En milliers d'euros	Plan d'actions gratuites 2014	Plan d'actions gratuites 2015	Plan d'unités de performance 2016	Plan d'actions gratuites 2017	Total
<b>A. Caractéristiques des plans</b>					
Nature des options/actions	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	
Présence de condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition	
Acquisition des droits à partir de	31 mars 2017	31 mars 2018	30 juin 2019	4 août 2020	
<b>Charge comptable pour l'exercice 2017 hors charges sociales</b>	<b>-522</b>	<b>84</b>	<b>511</b>	<b>759</b>	<b>832</b>
<b>B. Évaluation IFRS 2</b>					
Cours de l'action à la date d'attribution	27,15	30,00	31,70	31,60	
Volatilité attendue	22,3 %	24,6 %	29,8 %	28,8 %	
Dividende annuel	0,54	0,60	0,60	0,60	
Taux d'intérêt sans risque	0,2 %	0,1 %	-0,6 %	-0,5 %	
<b>Juste valeur IFRS 2 du plan hors charges sociales <sup>(1)</sup></b>	<b>636</b>	<b>485</b>	<b>1 662</b>	<b>4 504</b>	<b>7 288</b>
<i>Dont composante Equity Settled</i>	<i>636</i>	<i>485</i>	<i>996</i>	<i>4 504</i>	
<i>Dont composante Cash Settled</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>667</i>	<i>0</i>	

(1) Ajusté compte tenu des départs de bénéficiaires sur la période d'acquisition des droits.

À la date d'attribution des plans, l'hypothèse de volatilité attendue a été fixée par référence à la volatilité historique du cours de Bourse de l'action Korian sur une période égale à la durée de vie des plans.

**Note 3.8 Autres provisions**

Une provision est comptabilisée lorsque, à la clôture de la période, le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) et qu'il est probable qu'une sortie de ressources non représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre cette obligation.

Les provisions sont actualisées si l'effet du temps est significatif. L'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps est alors comptabilisée en charges financières.

Dans le cadre d'une restructuration, une provision ne peut être constituée que si la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution à la clôture de la période.

Les litiges (prud'hommes, contrôles fiscaux, litiges commerciaux, etc.) sont provisionnés dès lors qu'une obligation du Groupe envers un tiers existe à la clôture. La provision est évaluée en fonction de la meilleure estimation des dépenses prévisibles.

**Provisions non courantes**

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Fiscal</b>	<b>Social</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
<b>Solde à l'ouverture</b>	<b>73 800</b>	<b>10 801</b>	<b>55 599</b>	<b>140 200</b>
Dotations	3 290	17 480	5 382	26 151
Utilisations	-2 120	-5 727	-11 138	-18 985
Reprises	1 581	-5 565	-5 880	-9 864
Variations de périmètre	-1 642	37	-54	-1 659
Reclassements	-7 739	32 959	-7 185	18 034
<b>SOLDE À LA CLÔTURE</b>	<b>67 169</b>	<b>49 986</b>	<b>36 724</b>	<b>153 878</b>

**Provisions courantes**

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Fiscal</b>	<b>Social</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
<b>Solde à l'ouverture</b>	<b>542</b>	<b>11 127</b>	<b>1 885</b>	<b>13 555</b>
Dotations	1 207	1 030		2 236
Utilisations	-1 834	-1 173		-3 007
Reprises				
Variations de périmètre		1 079		1 079
Reclassements	180		-2 383	-2 203
<b>SOLDE À LA CLÔTURE</b>	<b>95</b>	<b>12 063</b>	<b>-498</b>	<b>11 660</b>

**Principaux risques et litiges****Risques liés aux litiges d'exploitation (colonne « Autres »)**

Les provisions pour litiges d'exploitation concernent notamment les dotations soins.

**Litiges fiscaux**

Les provisions pour litiges fiscaux concernent des provisions pour redressement d'impôt et des litiges fiscaux dont les montants ont été contestés. Les provisions correspondent à la meilleure estimation du risque au 31 décembre 2017.

**Litiges sociaux**

Les provisions constituées sont relatives à des litiges prud'homaux et à des indemnités de fin de contrat. Aucun litige individuel ne représente un montant significatif.

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société et de ses conseils, de litige non provisionné et susceptible d'affecter d'une façon significative l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe.

**Note 3.9 Financement et instruments financiers****Endettement net (courant/ non courant)**

Les emprunts produisant intérêts sont comptabilisés à l'origine à leur juste valeur, diminuée des coûts de transaction associés. Ces coûts (frais et primes d'émission des emprunts) sont pris en compte dans le calcul du coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

À chaque clôture, les passifs financiers sont ensuite évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les emprunts sont ventilés :

- en passifs courants pour la part devant être remboursée dans les 12 mois après la clôture et ;
- en passifs non courants pour les échéances dues à plus de 12 mois.

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>
Emprunts auprès d'établissements de crédit et des marchés financiers	1 519 923	1 705 253
Financement de la dette immobilière	976 113	735 675
Participation des salariés	40	41
Autres dettes financières diverses	1 742	1 253
<b>Dettes financières Long Terme</b>	<b>2 497 818</b>	<b>2 442 222</b>
Emprunts auprès d'établissements de crédit et des marchés financiers CT	61 142	3 311
Financement de la dette immobilière CT	154 719	102 260
Concours bancaires courants	6 787	15 614
Autres dettes financières diverses CT	130 292	61 830
<b>Dettes financières Court Terme</b>	<b>352 940</b>	<b>183 014</b>
<b>Dettes financières (A)</b>	<b>2 850 758</b>	<b>2 625 236</b>
Valeurs mobilières de placement	292 842	91 532
Disponibilités	217 747	218 343
<b>Trésorerie (B)</b>	<b>510 589</b>	<b>309 875</b>
Trésorerie apportée à titre de garantie (C)		
<b>ENDETTEMENT NET (A) - (B) - (C)</b>	<b>2 340 169</b>	<b>2 315 361</b>

**Analyse de la dette financière par nature de taux**

<i>En milliers d'euros</i>		<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>
Taux fixe	54 %	1 540 869	1 258 346
Taux variable	46 %	1 309 889	1 366 890
<b>TOTAL</b>		<b>2 850 758</b>	<b>2 625 236</b>

Au 31 décembre 2017, la part de l'endettement du Groupe à taux variable s'élève à 46 % des dettes financières. Le Groupe dispose d'instruments financiers qui visent à le protéger contre les variations de taux. Il utilise les instruments financiers dérivés standards (*swaps* de taux d'intérêts, *caps*, *floors*, etc.).

En tenant compte des instruments financiers qualifiés de couverture de flux de trésorerie, l'encours des crédits à taux variable au 31 décembre 2017 est couvert à hauteur de 65 %.

Par ailleurs, les dettes assorties de sûretés réelles de type nantissement, hypothèque, crédit-bail, représentent 18,0 % de la dette brute.

### Variation des emprunts <sup>(1)</sup>

En milliers d'euros	31.12.2016	Nouveaux emprunts	Rembt emprunts	Variations de périmètre	Autres	31.12.2017	Courant	Non courant
Emprunts	2 546 499	207 256	-245 104	206 609	-3 364	2 711 897	215 861	2 496 036
Participation des salariés	41					40		40
Autres emprunts et dettes assimilés	63 083	129 104	-62 316	1 803	360	132 034	130 292	1 742
<b>TOTAL EMPRUNTS</b>	<b>2 609 623</b>	<b>336 360</b>	<b>-307 420</b>	<b>208 412</b>	<b>-3 004</b>	<b>2 843 971</b>	<b>346 153</b>	<b>2 497 818</b>
Dont non courants	2 442 222	171 803	-26 227	197 001	-286 981	2 497 818		
Dont courants	167 401	164 557	-281 193	11 410	283 977	346 153		

En milliers d'euros	Nouveaux emprunts 2017	Flux cash	Flux non cash	Rembt emprunts 2017	Flux cash	Flux non cash
Emprunts	207 256	167 150	40 106	-245 104	-245 104	0
Participation des salariés						
Autres emprunts et dettes assimilés	129 104	115 397	13 707	-62 316	-51 176	-11 140
Autres passifs financiers						
<b>TOTAL EMPRUNTS</b>	<b>336 360</b>	<b>282 547</b>	<b>53 813</b>	<b>-307 420</b>	<b>-296 280</b>	<b>-11 140</b>

### Analyse de la dette financière par échéance

En milliers d'euros	31.12.2017	31.12.2016
inférieur à un an	352 940	183 014
1 à 5 ans	1 654 200	1 612 998
Au-delà de 5 ans	843 618	829 224
<b>TOTAL</b>	<b>2 850 758</b>	<b>2 625 236</b>

### Évolution de l'endettement du Groupe au 31 décembre 2017

Au 31 décembre 2017, la dette nette s'établit à 2 340 M€ en hausse de 25 M€ par rapport au 31 décembre 2016.

La dette financière nette, hors dette immobilière, s'est élevée à 1 209 M€ contre 1 478 M€ au 31 décembre 2016. Cette baisse intègre l'effet favorable des émissions hybrides réalisées fin juin 2017 pour un montant total de 300 M€. Ces émissions ont permis à Korian, d'une part, de diversifier ses sources de financement et, d'autre part, de renforcer sa flexibilité financière afin d'accélérer sa stratégie de développement par acquisition ciblées (*bolt-on*).

L'augmentation de la dette immobilière à 1 131 M€ (contre 838 M€ au 31 décembre 2016) résulte d'une part de l'augmentation du taux de détention des actifs immobiliers, conformément à la stratégie du Groupe, et d'autre part de l'entrée en périmètre des acquisitions réalisées en Belgique en 2017.

Korian présente ainsi un ratio dette nette sur EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization*) retraité de la dette immobilière à 3,2x, qui se compare à un maximum autorisé de 4,5x au 31 décembre 2017 dans les covenants financiers.

Le crédit syndiqué et les dettes obligataires *Schuldschein* et Euro PP sont soumis à covenant bancaire. L'évolution du covenant bancaire est notifiée semestriellement aux établissements bancaires et annuellement aux obligataires.

(1) Hors concours bancaires courants pour 6 787 K€.

La dette brute du Groupe hors concours bancaires courants se décompose comme suit au 31 décembre 2017 :

- de dette liée au crédit syndiqué à hauteur de 500 M€ ;
- des obligations placées auprès d'investisseurs privés pour un montant total de 1 021 M€ ;
- de titres négociables à court terme pour 115 M€ ;
- d'autres emprunts pour 77 M€ ;
- des dettes immobilières pour 1 131 M€. Ces dettes sont principalement constituées de crédit-bail et de *finance leases* avec des maturités longues.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'une trésorerie nette de 504 M€ à la fin de l'exercice.

**Analyse de la sensibilité des charges financières**

Compte tenu des couvertures mises en place, la sensibilité des charges financières sur un an à une variation des taux de marché est la suivante à la clôture :

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

**Instruments financiers de couverture**

**Instruments financiers dérivés**

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés (*swaps* et *caps*) pour se couvrir contre le risque de taux d'intérêt qui découle de sa politique de financement à taux variable.

Ces instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur, qui est déterminée par application de modèles de valorisation intégrant des paramètres de marché à la date de clôture.

Pour les instruments financiers qui participent à une relation qualifiée comptablement de couverture :

- si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, les variations de valeur du dérivé et de l'élément couvert pour le risque couvert sont enregistrées en résultat sur la même période ;

- si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie, la variation de valeur de la partie efficace du dérivé est enregistrée dans les capitaux propres. Elle est constatée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat. En revanche, la part inefficace de la variation de valeur du dérivé est enregistrée directement en résultat.

Pour les dérivés qui ne satisfont pas aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, tout profit ou perte résultant des variations de juste valeur est comptabilisé directement dans le résultat financier de l'exercice.

La juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée en actifs courants et passifs courants.

La valeur de marché des instruments souscrits pour couvrir le risque de taux après l'impact du risque de défaut de la contrepartie est de -7 815 K€ au 31 décembre 2017.

La sensibilité de la valeur de marché des instruments financiers dérivés avant l'impact du risque de défaut de

la contrepartie à une variation des taux de marché est la suivante à la clôture :

- l'effet d'une hausse de la courbe des taux de 0,5 % (50 points de base) amènerait à une valeur de marché de + 6 122 K€ ;
- l'effet d'une baisse de 0,5 % (50 points de base) amènerait à une valeur de marché de -20 632 K€.

Le tableau ci-après présente les éléments de produits, charges, profits et pertes comptabilisés dans le compte de résultat et dans les capitaux propres en 2017 avant impositions différées par catégories d'instruments financiers.

En milliers d'euros	Impact en capitaux propres	Impact de la couverture en résultat	Impact du « Non documenté » en résultat	Impact du risque de défaut de la contrepartie
Instruments financiers éligibles à la comptabilité de couverture	7 478	-55		
Instruments financiers non éligibles à la comptabilité de couverture			988	
<b>TOTAL</b>	<b>7 478</b>	<b>-55</b>	<b>988</b>	<b>346</b>

Actif	31.12.2016	Entrée de périètre	Sortie de périètre	Variation	31.12.2017
Swap de taux	1 500			808	2 309
Options				2 710	2 710
<b>Total des instruments financiers de couverture Actif</b>	<b>1 500</b>			<b>3 518</b>	<b>5 018</b>
Swap de taux					
Options				1	1
<b>Total des instruments financiers non éligibles Actif</b>				<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Total de l'impact du risque de défaut de la contrepartie - Credit Value Adjustment</b>				<b>-128</b>	<b>-128</b>
<b>TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIF</b>	<b>1 500</b>			<b>3 391</b>	<b>4 891</b>

Passif	31.12.2016	Entrée de périètre	Sortie de périètre	Variation	31.12.2017
Swap de taux	15 844			-3 905	11 939
Options	453			-453	
<b>Total des instruments financiers de couverture Passif</b>	<b>16 297</b>			<b>-4 358</b>	<b>11 939</b>
Swap de taux	1 775			-826	949
Options				292	292
<b>Total des instruments financiers non éligibles Passif</b>	<b>1 775</b>			<b>-534</b>	<b>1 241</b>
<b>Total de l'impact du risque de défaut de la contrepartie - Debit Value Adjustment</b>				<b>-474</b>	<b>-474</b>
<b>Total des instruments financiers Passif</b>	<b>18 072</b>			<b>-5 366</b>	<b>12 706</b>
<b>TOTAL NET</b>	<b>16 572</b>			<b>-8 756</b>	<b>7 815</b>

### Catégories de passifs financiers

Le tableau ci-après permet d'apprécier l'importance des instruments financiers au regard du passif consolidé du Groupe. Ce tableau présente une analyse des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur en fonction de la méthode d'évaluation. Les différents niveaux de juste valeur ont été définis de la manière suivante :

- niveau 1 : prix cotés sur un marché actif ;
- niveau 2 : données observables autres qu'un prix coté sur un marché actif (modèles financiers) ;
- niveau 3 : données non observables.

### 3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

#### États financiers consolidés au 31 décembre 2017

En milliers d'euros	2017	Passifs financiers au coût amorti	Passifs financiers à la juste valeur par le résultat		Dérivés de couverture de flux de trésorerie	Impact du risque de défaut de la contrepartie - <i>Debit Value Adjustment</i>	Évaluation à la juste valeur		
			Dérivés de couverture de juste valeur	Dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture			Niveau 1 : Marchés actifs	Niveau 2 : Informations observables	Niveau 3 : Informations non observables
<b>Passifs non courants</b>									
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 519 923	1 519 923							
Financement de la dette immobilière	976 113	976 113							
Participation des salariés	40	40							
Autres dettes financières diverses	1 742	1 742							
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>2 497 818</b>	<b>2 497 818</b>							
<b>Passifs courants</b>									
Emprunts auprès des établissements de crédit	61 142	61 142							
Financement de la dette immobilière	154 719	154 719							
Concours bancaires courants	6 787	6 787							
Autres dettes financières diverses	130 292	130 292							
<b>Emprunts &lt; 1 an et découverts bancaires</b>	<b>352 940</b>	<b>352 940</b>							
<b>Instruments dérivés passif</b>	<b>12 706</b>			<b>1 241</b>	<b>11 939</b>	<b>-474</b>			<b>12 706</b>
<b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>	<b>267 333</b>	<b>267 333</b>							
Engagement de rachat des minoritaires	1 109	1 109							
Dépôt des résidents	63 074	63 074							
Autres dettes	576 764	576 764							
<b>Autres dettes et comptes de régularisation</b>	<b>640 946</b>	<b>640 946</b>							

La valeur comptable des passifs financiers est représentative de leur juste valeur.



### Note 3.10 Dettes fournisseurs, autres dettes et comptes de régularisation

Les dettes commerciales et autres dettes sont comptabilisées au coût historique (représentant le coût amorti).

Fournisseurs et comptes rattachés	31.12.2017	31.12.2016
Dettes fournisseurs	267 333	250 496
<b>TOTAL</b>	<b>267 333</b>	<b>250 496</b>

Autres dettes et comptes de régularisation	31.12.2017	31.12.2016
Dépôts des résidents	63 074	63 471
Engagement de rachat des minoritaires	1 109	1 109
Fournisseurs d'immobilisations	46 416	51 158
Avances et acomptes versés sur commande	20 251	8 125
Dettes fiscales	64 330	105 693
Dettes sociales	236 698	233 586
Dividendes à payer	22	25
Autres dettes	148 370	132 020
Produits constatés d'avance	60 676	82 851
<b>TOTAL</b>	<b>640 946</b>	<b>678 039</b>

Les autres dettes comprennent 102,8 M€ de contrats défavorables valorisés dans le cadre de l'affectation des prix d'acquisition des entités acquises.

## NOTE 4

### Notes relatives au compte de résultat

#### Note 4.1 Détermination du résultat opérationnel

Le compte de résultat est présenté par nature de charges.

Le résultat opérationnel est obtenu par différence entre les charges et produits avant impôt autres que :

- les éléments de nature financière ;
- la quote-part de résultat des opérations faites en commun avec des sociétés non intégrées ; et
- le résultat des activités arrêtées ou en cours de cession.

La participation des salariés est intégrée dans les charges de personnel.

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires comprend essentiellement des prestations de services réalisées dans le cadre de l'hébergement et des soins apportés aux résidents quelle que soit l'origine du règlement.

Les produits sont constatés au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

#### Charges de personnel

En milliers d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Salaires et traitements	1 209 646	1 127 019
Charges sociales	404 919	382 169
Participation des salariés	15 298	9 716
Autres charges de personnel	-13 390	-14 321
<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>1 616 472</b>	<b>1 504 582</b>

#### Charges externes

Le montant des charges externes s'élève en 2017 à 734 538 K€ et comprend des charges de locations mobilières et immobilières pour 380 710 K€. En 2016, le montant des charges externes s'élevait à 727 773 K€

et comprenait des charges de locations immobilières et mobilières pour 374 973 K€.

Dans le cadre du périmètre italien, les charges externes s'élèvent à 172 845 K€. Ce montant inclut les frais de salaires refacturés par les coopératives.

## Note 4.2 Secteurs opérationnels

### Secteurs opérationnels

IFRS 8 impose que soient fournies des informations sectorielles fondées sur des composantes du Groupe contrôlées et mesurées par la Direction du Groupe.

Ces composantes (secteurs opérationnels) sont identifiées sur la base des rapports internes que la direction opérationnelle du Groupe examine régulièrement pour les décisions d'affectation de ressources aux secteurs et lors de l'évaluation de leurs performances.

Les secteurs opérationnels sont présentés par zone géographique (France, Allemagne, Belgique et Italie).

Le Groupe est structuré en quatre secteurs opérationnels correspondant aux pays dans lesquels le groupe Korian est présent.

Le management suit la performance par secteur principalement au niveau de l'EBITDAR.

Les indicateurs présentés sont ceux suivis par la direction opérationnelle du Groupe, notamment le chiffre d'affaires et l'EBITDAR (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent*).

<b>Secteurs opérationnels au 31.12.2017</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>Total toutes activités</b>	<b>France</b>	<b>Allemagne</b>	<b>Belgique</b>	<b>Italie</b>
<b>Chiffre d'affaires et autres produits</b>	<b>3 135 169</b>	<b>1 583 396</b>	<b>882 132</b>	<b>362 563</b>	<b>307 078</b>
<b>EBITDAR <sup>(1)</sup></b>	<b>820 939</b>	<b>435 568</b>	<b>220 562</b>	<b>93 048</b>	<b>71 761</b>
	26,2 %	27,5 %	25,0 %	25,7 %	23,4 %
<b>Passage de l'EBITDAR au résultat opérationnel au 31 décembre 2017 :</b>					
<b>EBITDAR</b>	<b>820 939</b>				
Loyers externes	380 710				
Dotation aux amortissements et provisions	157 029				
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées	-2 959				
Autres produits et charges opérationnels	3 062				
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>283 303</b>				

<b>Secteurs opérationnels au 31.12.2016</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>Total toutes activités</b>	<b>France</b>	<b>Allemagne</b>	<b>Belgique</b>	<b>Italie</b>
<b>Chiffre d'affaires et autres produits</b>	<b>2 986 886</b>	<b>1 572 467</b>	<b>852 305</b>	<b>259 426</b>	<b>302 688</b>
<b>EBITDAR <sup>(1)</sup></b>	<b>797 199</b>	<b>427 989</b>	<b>230 233</b>	<b>69 500</b>	<b>69 477</b>
	26,7 %	27,2 %	27,0 %	26,8 %	23,0 %
<b>Passage de l'EBITDAR au résultat opérationnel au 31 décembre 2016 :</b>					
<b>EBITDAR</b>	<b>797 199</b>				
Loyers externes	374 973				
Dotation aux amortissements et provisions	155 954				
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées	-896				
Autres produits et charges opérationnels	-24 456				
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>240 919</b>				

(1) EBITDAR (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent*) = EBE avant charges locatives.

### Note 4.3 « Autres produits opérationnels » et « Autres charges opérationnelles »

Ces rubriques représentent l'incidence des événements majeurs intervenus pendant la période comptable et de nature à fausser la lecture de la performance, notamment l'EBITDAR (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent*), indicateur de référence privilégié par le Groupe et repris dans la communication financière.

Il s'agit de produits ou de charges en nombre limité, et peu fréquents, présentés de manière distincte dans le compte de résultat pour faciliter la compréhension de la performance opérationnelle.

Ils comprennent notamment :

- les plus ou moins-values de cession et les dépréciations, importantes et inhabituelles d'actifs non courants, corporels ou incorporels ;
- certaines charges de restructuration et de fusion : il s'agit uniquement des coûts de restructuration qui seraient de nature à perturber la lisibilité du résultat opérationnel courant, par leur caractère inhabituel et leur importance ;
- d'autres charges et produits opérationnels tels que les provisions relatives aux litiges d'une matérialité très significative.

### Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées

En milliers d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Frais d'acquisition sur titres	-2 959	-2 202
Résultat de cession des participations consolidées		1 306
<b>RÉSULTAT SUR ACQUISITION ET CESSION DES PARTICIPATIONS CONSOLIDÉES</b>	<b>-2 959</b>	<b>-896</b>

### Autres charges et produits opérationnels

En milliers d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Quote-part de la plus-value <i>lease back</i>	3 837	3 837
Plus ou moins-values de cessions d'actifs non courants	-354	-640
Autres charges opérationnelles / produits opérationnels	-421	-27 653
<b>TOTAL PRODUITS (CHARGES)</b>	<b>3 062</b>	<b>-24 456</b>

### Note 4.4 Résultat financier net

Le résultat financier se décompose entre le coût de l'endettement financier net et les autres éléments du résultat financier.

Le coût de l'endettement brut correspond aux charges d'intérêts sur les dettes bancaires, obligataires et liées à des contrats de location-financement.

Les autres éléments du résultat financier comprennent principalement le coût des couvertures mises en place

par le Groupe, les effets d'amortissements des frais d'émission capitalisés, les effets d'amortissement liés aux renégociations et restructurations des dettes et instruments de couverture, les commissions et frais bancaires payés (y compris charges de factoring) et le coût financier attribuable aux engagements envers le personnel.

En milliers d'euros	31.12.2017	31.12.2016
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>-98 448</b>	<b>-88 577</b>
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie	18	456
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>-98 430</b>	<b>-88 121</b>
Coût des couvertures	-6 598	-7 428
Commissions et frais bancaires	-7 412	-6 339
Effets des restructurations de couvertures	-297	-6 987
Frais financiers capitalisés sur frais et primes d'émission des emprunts	-5 911	-12 491
Autres charges financières	-5 630	-5 080
Autres produits financiers	3 740	3 103
<b>Autres éléments du résultat financier</b>	<b>-22 107</b>	<b>-35 223</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>-120 537</b>	<b>-123 344</b>

### Note 4.5 Impôts sur les bénéfiques

Des impôts différés sont constatés, en utilisant la méthode bilancielle du report variable, pour les différences temporelles existant à la clôture entre la base fiscale des actifs et des passifs et leur valeur comptable, ainsi que sur les déficits fiscaux. Aucun impôt différé passif n'est constaté sur les écarts d'acquisition.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels les pertes fiscales non utilisées pourront être imputées.

L'essentiel des impôts différés du Groupe provient de la comptabilisation lors de regroupements d'entreprises des actifs incorporels que constituent les autorisations d'exploiter.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués au taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et réglementation fiscale) qui ont été adoptés ou quasi-adoptés à la date de clôture.

Les impôts différés sont calculés entité par entité.

Les impôts différés et exigibles sont comptabilisés comme un produit ou une charge au compte de résultat sauf s'ils se rapportent à une transaction ou un

événement qui est comptabilisé directement dans les capitaux propres.

Les impôts différés sont présentés sur des rubriques spécifiques du bilan incluses dans les actifs non courants et les passifs non courants.

Les impôts différés sont évalués sur la base des taux d'impôts qui ont été adoptés à la date d'arrêté des comptes.

Ainsi au 31 décembre 2017, les différences temporelles des entités françaises, belges et italiennes ont été comptabilisées sur la base des nouveaux taux votés :

- en France : au taux de 25,83 % à horizon 2022 ;
- en Italie : au taux de 27,90 % depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 ;
- en Belgique : au taux de 25,00 % à horizon 2020.

Les taux d'imposition retenus pour l'Allemagne sont de 15,3 % ou 30,33 % selon les sociétés.

La composante assise sur la valeur ajoutée (CVAE) de la contribution économique territoriale (CET) est intégrée en impôts sur les sociétés françaises dans les comptes consolidés, le Groupe considérant que la CVAE remplit les caractéristiques d'un impôt sur le résultat, conformément à IAS 12.

Dans le cadre du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), un produit à recevoir a été comptabilisé pour un montant de 36 754 K€ en contrepartie des charges de personnel.

### Analyse de la charge d'impôt

En milliers d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Impôts courants	-68 909	-57 579
Impôts différés	72 474	73 162
<b>IMPÔT SUR LES RÉSULTATS CHARGE (PRODUIT)</b>	<b>3 564</b>	<b>15 583</b>

Conformément aux règles IFRS, l'impôt au 31 décembre 2017 intègre une charge nette de 9 711 K€, correspondant à la CVAE.

## Rapprochement entre l'impôt réel et la charge d'impôt théorique

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>
Résultat net (part du Groupe)	163 324	131 293
Intérêts minoritaires	3 007	1 865
Charge d'impôt	-3 564	-15 583
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>162 766</b>	<b>117 575</b>
Taux d'impôt théorique	34,43 %	34,43 %
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>56 040</b>	<b>40 481</b>
Différences permanentes	-2 481	6 435
Incidence frais financiers non déductibles	4 820	6 011
Déficits fiscaux de l'exercice non activés	2 681	2 632
Utilisation de déficits fiscaux non activés	-1 840	-1 248
Ajustement des impôts différés constatés antérieurement	2 419	-625
Impôts à taux réduit	-161	-310
Impôts sociétés étrangères	-439	-45
Impact de la CVAE net d'impôt en France	6 367	11 855
Impact du CICE en France	-12 662	-10 595
Impact de l'IRAP en Italie	833	734
Impact des résultats exemptés d'impôt	6 487	4 536
Différence taux mère/fille	1 910	-899
Réappréciation de la recouvrabilité des déficits fiscaux		8 682
Incidence du changement du taux d'impôt sur les sociétés à horizon futur	-67 538	-83 229
<b>CHARGE RÉELLE D'IMPÔT</b>	<b>-3 564</b>	<b>-15 583</b>
<i>Taux effectif d'impôt</i>	<i>-2,19 %</i>	<i>-13,25 %</i>

## Différences permanentes

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>
Autres produits en charges non déductibles ou non imposables	-2 958	6 098
Quote-part de frais et charges	477	337
<b>TOTAL</b>	<b>-2 481</b>	<b>6 435</b>

## Variation nette des impôts différés

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>
<b>Solde à l'ouverture</b>	<b>490 578</b>	<b>541 861</b>
Charge (produit)	-72 474	-73 162
Variation de périmètre	8 312	20 447
Imputation en capitaux propres	-1 821	1 051
Autres variations	-1 024	380
<b>SOLDE À LA CLÔTURE</b>	<b>423 571</b>	<b>490 578</b>

## Nature des impôts différés

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>
Immobilisations incorporelles	386 107	462 185
Immobilisations corporelles	161 581	166 712
Différences temporaires CVAE	6 977	7 119
Instruments financiers	-2 612	-5 409
Reports fiscaux	-4 971	-4 103
Provisions pour engagements de retraites	-13 618	-13 100
Autres provisions	-8 020	-2 743
Autres différences temporaires	-16 939	-17 182
Autres actifs/passifs	-84 933	-102 902
<b>TOTAL</b>	<b>423 571</b>	<b>490 578</b>

## Note 4.6 Résultat par action

Le résultat net par action est calculé en divisant le résultat net consolidé du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période.

Le résultat net dilué par action est calculé en supposant l'exercice de l'ensemble des options dilutives existantes et selon la méthode du « rachat d'actions » définie dans la norme IAS 33 Résultat par action.

	<b>31.12.2017</b>	<b>31.12.2016</b>
Résultat net part du Groupe ( <i>en milliers d'euros</i> )	163 324	131 293
Nombre moyen pondéré d'actions ( <i>en milliers</i> )	80 550	80 550
<b>Résultat en euros par action</b>	<b>2,03</b>	<b>1,63</b>
Résultat net part du Groupe ( <i>en milliers d'euros</i> )	163 324	131 293
Nombre moyen pondéré d'actions ( <i>en milliers</i> )	80 550	80 550
Ajustements liés aux options de souscription d'actions	3 248	3 248
Nombre moyen d'actions retenu pour la détermination du résultat dilué par action	83 797	83 797
<b>RÉSULTAT DILUÉ EN EUROS PAR ACTION</b>	<b>1,95</b>	<b>1,57</b>

**NOTE 5****Informations complémentaires****Note 5.1 Transactions avec des parties liées**

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Korian se conforme au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016 (le « **Code AFEP-MEDEF** »). Conformément aux recommandations du dit Code AFEP-MEDEF, la rémunération attribuée aux dirigeants mandataires sociaux est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

En euros	31 décembre 2017 Montants versés	31 décembre 2016 Montants versés
<b>Directrice générale depuis le 26 janvier 2016</b>		
Rémunération fixe annuelle	450 000	420 000
Rémunération variable annuelle <sup>(1)</sup>	483 000	
Avantages en nature	6 229	
<b>TOTAL</b>	<b>939 229</b>	<b>420 000</b>
<b>Directeur général du 1<sup>er</sup> janvier au 18 novembre 2015</b>		
Rémunération variable annuelle <sup>(1)</sup>		105 863
<b>TOTAL</b>		<b>105 863</b>
<b>Président-Directeur général du 1<sup>er</sup> au 26 janvier 2016 et Président du Conseil à partir du 26 janvier 2016</b>		
Rémunération fixe annuelle	345 000	352 000
Rémunération exceptionnelle		3 208
<b>TOTAL</b>	<b>345 000</b>	<b>355 208</b>

(1) Pour l'exercice clos, il s'agit de la rémunération variable annuelle versée au titre de l'exercice antérieur.

**Note 5.2 Engagements et passifs éventuels****Litiges**

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société et de ses conseils, de litige non provisionné et susceptible d'affecter d'une façon significative l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe.

**Note 5.3 Engagements au titre des contrats de location****Contrats de location-financement**

En milliers d'euros	31.12.2017	31.12.2016
<b>Valeur nette comptable des actifs en location financement</b>	<b>939 754</b>	<b>724 455</b>
Engagements de location par échéance :		
• inférieurs à 1 an	69 561	50 197
• d'1 an à 5 ans	266 224	231 153
• supérieurs à 5 ans	586 596	437 511
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS</b>	<b>922 381</b>	<b>718 861</b>

**Contrats de location simple**

En milliers d'euros	31.12.2017	31.12.2016
Loyers minimum relatifs à des contrats non annulables dus		
• à moins d'1 an	358 291	362 422
• à plus d'1 an et jusqu'à 5 ans	1 196 890	1 245 103
• à plus de 5 ans	1 920 274	2 021 116
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS</b>	<b>3 475 455</b>	<b>3 628 642</b>

### Note 5.4 Distributions votées et proposées

	Par action (en euros)	Total (en milliers d'euros)
Distribution globale payée dans l'année 2017 (exercice 2016)	0,60	48 109
<b>DIVIDENDES PROPOSÉS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2018 (EXERCICE 2017)</b>	<b>0,60</b>	<b>48 592</b>

### Note 5.5 Honoraires des Commissaires aux comptes

En application du décret n° 2008-1487 en date du 30 décembre 2008, le tableau ci-dessous présente les honoraires des Commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2017 pour toutes les sociétés du Groupe.

En milliers d'euros	Mazars				Ernst & Young			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Commissariat aux comptes								
Certification, examen des comptes individuels et consolidés :								
• Émetteur	223	261	15 %	16 %	223	261	16 %	17 %
• Filiales intégrées globalement	1 026	1 043	69 %	65 %	1 144	1 263	83 %	83 %
<b>Sous-total</b>	<b>1 249</b>	<b>1 304</b>	<b>84 %</b>	<b>81 %</b>	<b>1 367</b>	<b>1 524</b>	<b>99 %</b>	<b>100 %</b>
Autres services	230	313	16 %	19 %	11	3	1 %	0 %
<b>Sous-total</b>	<b>230</b>	<b>313</b>	<b>16 %</b>	<b>19 %</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>1 %</b>	<b>0 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 479</b>	<b>1 617</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>1 378</b>	<b>1 527</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

### Note 5.6 Événements postérieurs à la clôture

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 aucun évènement significatif n'est à signaler.



**Note 5.7 Liste des entités consolidées du Groupe**

Toutes les sociétés filiales allemandes listées ci-dessous et incluses dans le bilan consolidé sont dispensées, en vertu des articles § 264 alinéa 3 et § 264-b du Code de commerce allemand (HGB - *Handelsgesetzbuch*), de l'obligation de publication des comptes consolidés et sociaux, selon l'article § 325 du même Code, pour l'exercice 2017.

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
KORIAN SA					société mère	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
MÉDI'DEP FONCIER	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE JANIN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN SANTE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
ABILONE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SCI KORIAN IMMOBILIER	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
JONGKIND	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SANTÉ-MARKETING ET STRATÉGIE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LA MOULINIÈRE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN PARTENAIRE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SCI LA SOURCE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
PRIVATEL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
HOLDING HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LE NORD COTENTIN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CENTRE WILLIAM HARVEY	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
HOLDING AUSTRUY BUREL	99,2	99,2	99,2	99,2	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
PB EXPANSION	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
REACTI MALT	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SOGEMARE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SCI KORIAN BEZONS IMMOBILIER	100,0	100,0			IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
SCI KORIAN LA COTONNADE IMMOBILIER	100,0	100,0			IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
SCI KORIAN LES CATALAUNES IMMOBILIER	100,0	100,0			IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
SCI KORIAN LE GRAND PARC IMMOBILIER	100,0	100,0			IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
SCI KORIAN LIVRY-SULLY IMMOBILIER	100,0	100,0			IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
SCI KORIAN LES RESTANQUES IMMOBILIER	100,0	100,0			IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
SCI KORIAN MORNAY IMMOBILIER	100,0	100,0			IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS

### 3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
SCI KORIAN ONCOPELE TOULOUSE	100,0	100,0			IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
SCI KORIAN PARC DES DAMES IMMOBILIER	100,0	100,0			IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
SCI KORIAN VILLA AMARELLI IMMOBILIER	100,0	100,0			IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
SCI HOLDING IMMOBILIÈRE	100,0	100,0			IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 1	100,0	100,0			IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 2	100,0	100,0			IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 3	100,0	100,0			IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
SAS KORIAN IMMOBILIER Allemagne	100,0	100,0			IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
SAS KORIAN IMMOBILIER FRANCE	100,0	100,0			IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
LA BASTIDE DE LA TOURNE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LE CHÂTEAU	57,8	57,8	57,8	57,8	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
RÉSIDENCE FRONTENAC	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN LE BASTION	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
RÉSIDENCE PÉRIER	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
PÉRIER RETRAITE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
VEPEZA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LA REINE MATHILDE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
RÉSIDENCE LES AJONCS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN MAS DE LAUZE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SCI BADERA	62,0	62,0	62,0	62,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
VILLA BONTEMPS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION HOME SAINT-GABRIEL	99,2	99,2	99,2	99,2	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES ISSAMBRES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
ACCUEIL MEUNIÈRES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
CHAMTOU	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SOCIETE GÉRONTOLOGIQUE DU CENTRE- OUEST - SGCO	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SOCIETE HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA D'ALBON	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SCI LE TEILLEUL	60,0	60,0	60,0	60,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY

# COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
KORIAN LE DIAMANT	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
COMPAGNIE FONCIÈRE VERMEILLE	59,2	59,2	59,2	59,2	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
BELLECOMBE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
KORIAN LES ARCADES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
RÉSIDENCE MAGENTA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
VILLA SAINT-DOMINIQUE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LE CLOS CLÉMENT 77	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN BRUNE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN LES LILAS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SAINT-CYR GESTION	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
REANOTEL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN FLORIAN CARNOT	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
MEUDON TYBILLES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES LIERRES GESTION	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
RESIDENCE LES ACACIAS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
L'AIR DU TEMPS RÉSIDENCES STRASBOURG ROBERTSAU	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES HAUTS D'ANDILLY	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
ATRIA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES BÉGONIAS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LA REINE BLANCHE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES BLÉS D'OR	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES TEMPS BLEUS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
CARLOUP SANTÉ	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LE CASTELLI	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES FONTAINES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
ISÈRE SANTÉ	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LAFFITTE SANTÉ	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
S.C.I. LE MAIL IMMOBILIER	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LE MAIL SANTÉ	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY

### 3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
MASNET SANTÉ	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
MEDOTELS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
RÉSIDENCE FRÉDÉRIC-MISTRAL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN CLOS DES VIGNES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN LA VILLA POPYRI	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA D'AZON	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN LES CASSISSINES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA SPINALE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN L'ASTRÉE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN LA FONTANIÈRE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
GEM VIE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SOCIETE D'ÉTUDES ET DE RÉALISATIONS POUR LE NOUVEL ÂGE SERENA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN AU FIL DU TEMPS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN PLAISANCE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN SAVERNE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN VAL DES SOURCES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN VILL'ALIZÉ	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN L'ESCONDA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LE PETIT CASTEL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
PÉROU	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES PINS BLEUS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
RÉSIDENCE DE PONTLIEUE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
HOMÈRE HÔTELLERIE MÉDICALISÉE RETRAITE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LA SAISON DORÉE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SAINT-FRANCOIS-DE-SALES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
VILLANDIÈRES NÎMES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
CLINIQUE DE SOINS DE SUITE ET RÉADAPTATION CHÂTEAU DE GLETEINS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
LA PINÈDE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CHÂTEAU DE LA VERNÈDE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION

# COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
KORIAN LES OLIVIERIS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CENTRE DE RÉADAPTATION FONCTIONNELLE DE CAEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CLINIQUE CARDIOLOGIQUE DE GASVILLE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CENTRE DE REPOS ET DE CONVALESCENCE L'AQUITANIA			100,0	100,0	Fusion dans Les Flots	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CLINIQUE DE MÉDECINE PHYSIQUE ET DE RÉADAPTATION FONCTIONNELLE « LES GRANDS CHÊNES »	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	40-52, rue Stéhélin 33200 BORDEAUX
LES FLOTS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
LATITUDE			100,0	100,0	TUP dans Korian Santé	40-52, rue Stéhélin 33200 BORDEAUX
PS3			100,0	100,0	TUP dans Korian Santé	40-52, rue Stéhélin 33200 BORDEAUX
IMMO 2	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	40-52, rue Stéhélin 33200 BORDEAUX
LE BELVÉDÈRE-PLAGE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	40-52, rue Stéhélin 33200 BORDEAUX
LE BELVÉDÈRE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Quartier de l'Océan 40530 LABENNE
CENTRE MÉDICAL INFANTILE MONTPRIBAT	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CENTRE DE RÉÉDUCATION FONCTIONNELLE DE SIOUVILLE	99,8	99,8	99,8	99,8	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CLINIQUE NAPOLÉON	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Christus 40990 SAINT-PAUL-LÈS-DAX
SCI NAPOLÉON	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Christus 40990 SAINT-PAUL-LÈS-DAX
LE MONT BLANC	99,2	99,2	99,2	99,2	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CLINIQUE DU CANAL DE L'OURCQ	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
HAD YVELINES SUD	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
SOCIÉTÉ NOUVELLE DE LA CLINIQUE DU MESNIL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CENTRE DE SOINS DE SUITE DE SARTROUVILLE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
LES TROIS TOURS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
OREGON	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE LA CLINIQUE MÉDICALE SAINT-CÔME À JUVISY	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CLINIQUE DE SACLAS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CLINIQUE DE SOINS DE SUITE DE NOISY-LE-SEC	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CLINIQUE DE LIVRY-SULLY	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION

### 3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE LA CLINIQUE DU PERREUX	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
NEWCO BEZONS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CLINIQUE DE CONVALESCENCE DU CHÂTEAU DE CLAVETTE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
SERIENCE SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
SARL DE BIOUX SANTÉ	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue du 8-Mai-1945 71850 CHARNAY- LÈS-MÂCON
THALATTA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
RESIDENCE LES AÎNÉS DU LAURAGAIS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
GRAND'MAISON	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN PASTORIA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
MEDICA FRANCE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE SOLISANA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	1, chemin du Liebenberg - 68500 GUEBWILLER
CLINIQUE DU VAL DE SEINE	99,9	99,9	99,9	99,9	IG	Le Clos de la Tour - Chemin du Cœur-Volant - 78430 LOUVECIENNES
KORIAN GLANUM	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	1, avenue Renée-de- la-Comble, quartier de l'Argelier - 13210 SAINT-RÉMY-DE- PROVENCE
CLINIQUE DU MONT VENTOUX	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Avenue J.-H.-Fabre - 84200 CARPENTRAS
CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE DU GOLFE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue du Gaou - 83310 COGOLIN
CLINIQUE ALMA SANTÉ	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	165, rue Francis-Laur - 42210 MONTROND-LES- BAINS
CLINIQUE DU CHÂTEAU DE MORNAY	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Château de Mornay - 17330 SAINT- PIERRE-DE-L'ISLE
CLINIQUE SAINTE-COLOMBE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	10, rue de l'Abbaye - 89100 SAINT-DENIS- LÈS-SENS
CLINIQUE LA CONDAMINE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Domaine de la Condamine - 07330 THUEYTS
CLINIQUE DE SANTÉMENTALE VILLA BLEUE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Route de Champagnières - 16200 JARNAC
KORIAN LE MAS BLANC	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Route de Champagnières - 16200 JARNAC
CLINIQUE MONTJOY	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	52, route de Grenoble - 05100 BRIANÇON

# COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE DE PIÉTAT	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Hameau de Piétat - 65690 BARBAZAN-DEBAT
CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE SAINT-MAURICE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	49, route de Limoges 87340 LA JONCHÈRE-SAINT-MAURICE
CLINIQUE LA PALOUMÈRE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Cap du Bosc - 47160 CAUBEYRES
KORIAN LA BRESSANE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Le Bourg - 71480 VARENNES-SAINT-SAUVEUR
KORIAN LE TINAILLER	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue des Lombards - 71870 HURIGNY
CLINIQUE LE CLOS DE BEAUREGARD	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Beauregard Chadrac - 43000 CHADRAC
KORIAN LE HAUT-LIGNON	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Chemin des Airelles - 43400 LE CHAMBON-SUR-LIGNON
CLINIQUE LES BRUYÈRES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Château de Letrette - 69620 LETRA
LES JARDINS D'HESTIA	99,9	99,9	99,9	99,9	IG	Chemin des Pierres Blanches, Lieudit Le Crest - 69290 GREZIEU-LA-VARENNE
KORIAN LA COTE PAVÉE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	3 rue Xavier Darasse - 31000 TOULOUSE
KORIAN TAMIAS	91,8	91,8	91,8	91,8	IG	18 rue de Boussy - 91480 QUINCY-SOUS-SENART
KORIAN LES ROSES	91,8	91,8	91,8	91,8	IG	95, avenue des Prés-Martin - 77340 PONTAULT-COMBAULT
KORIAN LES PINS VERTS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	35, rue Émile-Eudes - 11100 NARBONNE
GASTON DE FOIX	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Faubourg du Cardinal-d'Este - 09270 MAZÈRES
RÉSIDENCE DE CHAINTREAUVILLE	96,0	96,0	96,0	96,0	IG	1 bis, rue de Chaintreauville - 77140 SAINT-PIERRE-LÈS-NEMOURS
DLS GESTION	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue Alphonse Daudet - Lieudit Les Marais - 13310 SAINT-MARTIN-DE-CRAU
LA FONTAINE BAZEILLE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Lieudit Baronnes Nord - 47200 SAINTE-BAZEILLE
KORIAN VAL D'OISE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	4, rue de l'Hôtel-Dieu 95750 CHARS
LES TERRASSES DU XX <sup>e</sup>	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	5, rue de l'Indre - 75020 PARIS
RÉSIDENCE LES MATHURINS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	2 rue des Mathurins - 92220 BAGNEUX

### 3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
LE VAL D'ESSONNE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	1 allée du Val d'Essonne - 78310 MAUREPAS
MAISON DE RETRAITE LES GARDIOLES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue de Devois - 34980 SAINT-GÉLY- DU-FESC
LA PÂQUERIE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	17, impasse des Aurengues - 13013 MARSEILLE
LA COLOMBE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	18, rue des Fauvettes - 34770 GIGEAN
LES TAMARIS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	32, boulevard Général-de-Gaule - 34410 SÉRIGNAN
KORIAN LA VILLA MOZART	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	5, rue Georges- Bataille - 34410 SÉRIGNAN
KORIAN LA SAULX	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	1, allée de la Saulx - 54520 LAXOU
KORIAN LE BOURGENAY	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue du Chenal - 85100 LES SABLES-D'OLONNES
KORIAN GERLAND	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	6, rue Ravier - 69007 LYON
KORIAN BOLLÉE CHANZY	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	1/3, rue Chanzy - 72000 LE MANS
LE MÔLE D'ANGOULINS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	15 bis, route de la Douane - 17690 ANGOULINS- SUR-MER
KORIAN GEORGES-MORCHAIN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue du Comte d'Artois - 59554 NEUVILLE- SAINT-RÉMY
KORIAN LE DOMAINE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	2, rue de la Verrière - 10200 SOULAINES-DHUYS
DOMAINE DES TROIS CHEMINS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	2, rue de la Gruche - 86120 LES TROIS-MOUTIERS
LE MONT SOLEIL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Chemin de la Barque - 05190 ESPINASSES
RÉSIDENCE BELLEVUE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue Bellevue - 47120 DURAS
RÉSIDENCE AGAPANTHE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	1, rue Georges-Bizet - 86000 POITIERS
RÉSIDENCE LA GRANDE PRAIRIE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	2, rue de la Croix- Blanche, ZI de la Croix-Blanche - 60290 MONCHY- SAINT-ÉLOI
KORIAN LA SEILLONE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	260, route de Toulouse - 31130 PIN-BALMA
LE HAMEAU DE PRAYSSAS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Lieu-dit la Bichette - 47360 PRAYSSAS
LE HAMEAU DE LA SOURCE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	33, rue Claudius- Thirard - 69190 SAINT-FONS



# COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
RÉSIDENCE CLAUDE-DEBUSSY	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	44b, avenue Claude-Debussy - 13470 CARNOUX-EN-PROVENCE
KORIAN BLEU D'AZUR	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	148, avenue Michel-Jourdan - 06150 CANNES-LA-BOCCA
MAISON DE RETRAITE LE CHALET	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	7, route de l'Aurignolle - 33830 BELIN-BELIET
KORIAN LA RIVIÈRE BLEUE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Maison de retraite « Les Tilleuls » - 80930 ERCHEU
DU CHÂTEAU	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Les Landes - 45240 LA FERTE-SAINT-AUBIN
KORIAN VAL AUX FLEURS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	67, Grande-Rue - 27730 BUEIL
RÉSIDENCE DE L'ABBAYE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	82, rue de l'Abbaye - 59730 SOLESMES
LA VALLÉE BLEUE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Avenue de la République - 18200 SAINT-AMAND-MONTROND
KORIAN LE CAP SICIÉ	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Chemin des Barelles - 83500 LA SEYNE-SUR-MER
KORIAN LE GÂTINAIS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue de la Ferté-Alais dit la Brenée - 91720 MAISSE
LA DÉTENTE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	5-7, rue du Limonet - 77400 DAMPMART
SAINT-FRANCOIS-DU-LAS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue David, quartier Valbertrand - 83200 TOULON
MAISON DE RETRAITE LES ALYSSÉS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	124, rue de la 4 <sup>e</sup> Division-d'Infanterie-Coloniale - 60130 LIEUVILLERS
LA VILLA DU CHÊNE D'OR	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Bois-Gast, rue du Général-de-Gaulle - 53960 BONCHAMP-LÈS-LAVAL
KORIAN LES MOUSSIÈRES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Lieudit Le Bourg - 69700 ÉCHALAS
LE DOMAINE DE COLLONGUES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Domaine des Collongues - 13100 SAINT-MARC-JAUMEGARDE
KORIAN LES CLÉMATITES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Route d'Aspremont - 06690 TOURRETTE-LEVENS
KORIAN MAISON DES AULNES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Chemin de la Cartonnerie - 88100 SAINT-MARGUERITE
KORIAN SAINT-BRUNO	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	66, route de la Treille, Camoins-les-Bains - 13011 MARSEILLE

### 3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
L'AMARYLLIS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	700, chemin de Lançon, Résidence du Gourd - 83110 SANARY-SUR-MER
LES DOYENNES (LE PLATANE DU GRAND PARC)	100,0	0,0	100,0	0,0	IG	91, cours Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny - 33210 LANGON
LES DOYENNES (LE DOYENNE DE LANGON)	100,0	0,0	100,0	0,0	IG	17, rue des Généraux-Duchés - 33300 BORDEAUX
LA LOUISIANE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	33, rue Eugénie - 83400 HYÈRES
LES PALMIERS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Quartier Bourgogne - Ceyreste - 13600 LA CIOTAT
LUBÉRON SANTÉ	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Route de Lacoste - 84560 MENERBES
INVAMURS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
INSTITUT DES BONNES PRATIQUES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	11/13, rue Charles-Gille -37000 TOURS
SOCEFI	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
FINANCIÈRE DE LETRETTE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Le Rubis, 165, avenue Galilée, Parc de la Duranne III - 13857 AIX-EN-PROVENCE
PASTHIER PROMOTION	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Le Rubis, 165, avenue Galilée, Parc de la Duranne III - 13857 AIX-EN-PROVENCE
SCI CHAMBÉRY JORCIN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
SCI BRUAY-SUR-ESCAUT	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Le Rubis, 165, avenue Galilée, Parc de la Duranne III - 13857 AIX-EN-PROVENCE
SCI DE SAINT-GEORGES-DE-DIDONNE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Le Rubis, 165, avenue Galilée, Parc de la Duranne III - 13857 AIX-EN-PROVENCE
SCI DE LAXOU-MAXÉVILLE	51,0	51,0	51,0	51,0	IG	Allée de la Saulx - 54250 LAXOU
SCI DES SABLES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Le Rubis, 165, avenue Galilée, Parc de la Duranne III - 13857 AIX-EN-PROVENCE
SCI DE LYON-GERLAND	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Le Rubis, 165, avenue Galilée, Parc de la Duranne III - 13857 AIX-EN-PROVENCE

# COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
SCI DE SAINT-MALO	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Le Rubis, 165, avenue Galilée, Parc de la Duranne III - 13857 AIX-EN-PROVENCE
SCI DU MANS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Le Rubis, 165, avenue Galilée, Parc de la Duranne III - 13857 AIX-EN-PROVENCE
SCI D'ARS-EN-RÉ	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	21 bis, avenue d'Antioche - 17590 ARS-EN-RÉ
SCI PIERRE DEBOURNOU	99,8	99,8	99,8	99,8	IG	Le Rubis, 165, avenue Galilée, Parc de la Duranne III - 13857 AIX-EN-PROVENCE
SCI DE LA RUE BICHAT	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue Bichat - 51000 CHÂLONS-EN- CHAMPAGNE
SCI CENTRE DE CONVALESCENCE DE NEUVILLE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	150, place des Chamoinesses - 01400 NEUVILLE- LES-DAMES
SCI CENTRE MÉDICAL DES ALPILLES	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	21-25, rue Balzac - 75008 PARIS
SCI VALMAS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue Montaigne - 42210 MONTROND- LES-BAINS
SCI ALMA SANTÉ	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	165, rue Francis-Laur - 42210 MONTROND LES BAINS
SCI SAINT-MAURICE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Route de Guéret - 87340 LA JONCHÈRE-SAINT- MAURICE
SCI LA PALOUMÈRE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Cap du Bosc - 47160 CAUBEYRES
SCI LA VARENNE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Le Bourg - 71480 VARENNES-SAINT- SAUVEUR
SCI LA ROSERAIE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue des Lombards - 71870 HURIGNY
SOCIETE CIVILE IMMOBILIÈRE DE MONTVERT	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	46, route du Moutou - 31180 CASTELMAUROU
SCICV BAZEILLE DÉVELOPPEMENT	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Le Rubis, 165, avenue Galilée, Parc de la Duranne III - 13857 AIX-EN-PROVENCE
SCI LES TROIS CHEMINS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	2, rue de la Gruche - 86120 LES TROIS-MOUTIERS

### 3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
DU PRÉ DE LA GANNE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Le Rubis, 165, avenue Galilée, Parc de la Duranne III - 13857 AIX-EN-PROVENCE
SCI SYR IMMOBILIER	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Le Rubis, 165, avenue Galilée, Parc de la Duranne III - 13857 AIX-EN-PROVENCE
LE BOIS DU CHEVREUIL ALEXMAR	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	33830 BELIN-BÉLIET Rue David, quartier Valbertrand - 83200 TOULON
SNC IMMOBILIÈRE DE DINARD	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Le Rubis, 165, avenue Galilée, Parc de la Duranne III - 13857 AIX-EN-PROVENCE
MS FRANCE	60,0	60,0	60,0	60,0	IG	Immeuble Ellipse - 41, avenue Gambetta, La Défense 5 - 92400 COURBEVOIE
SCI FALCA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	24, rue Victor-Hugo - 10440 LA RIVIÈRE-DE-CORPS
KORIAN JARDINS D'HUGO	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	24, rue Victor-Hugo - 10440 LA RIVIÈRE-DE-CORPS
LE CLOS DE L'ORCHIDÉE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Le Rubis, 165, avenue Galilée, Parc de la Duranne III - 13857 AIX-EN-PROVENCE
SOCIÉTÉ DU CHÂTEAU DE LORMOY	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
CASA REHA HOLDING GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
CASA REHA BETRIEBS- UND BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT MBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
PROVITA HEIMBETRIEBSGESELLSCHAFT MBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SENIORENHEIM LEHNDORFER HOF GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SENIOREN DSC GMBH DIENSTLEISTUNGS- UND SERVICE CENTER	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
HAUS ALTKÖNIG HEIMBETRIEBSGESELLSCHAFT MBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
CASA REHA HEIMBETRIEBSGESELLSCHAFT MBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SENIORENRESIDENZ AM ERLLENHOFSEE BETRIEBSGESELLSCHAFT MBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SENIORENPFLEGEHEIM GMBH BAD NEUSTADT A.D. SAALE	100,0	75,0	100,0	75,0	IG	Waldweg 2, 97616 BAD NEUSTADT A.D. SAALE
F & B SENIOREN-CENTER GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL

# COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
S & K TEXTIL SENIOREN DIENSTLEISTUNGS-CENTER GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
NON-FOOD HANDELSGESELLSCHAFT KARLSRUHE FÜR SENIORENBEDARF MBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
CASA REHA ALTENPFLEGEHEIM GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
CASA REHA VIII IMMOBILIENVERWALTUNGSGESELLSCHAFT OBJEKT LOLLAR MBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
CASA REHA IX IMMOBILIEN BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT OBJEKT LOLLAR MBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
CASA REHA VIII IMMOBILIENGESELLSCHAFT OBJEKT LOLLAR MBH & CO. KG	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
XXIV. CASA REHA IMMOBILIENVERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
XXVIII. CASA REHA IMMOBILIENVERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
XX. CASA REHA VERWALTUNGS- UND IMMOBILIENERWERBS GMBH & CO. KG	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
CASA REHA SENIORENPFLEGEHEIM GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT BETRIEBS- UND BETEILIGUNGS GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT BARBARAHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT CHARLOTTENHOF BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN MBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT CHRISTINENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT DOROTHEENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT HERMINENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT LORETTAHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT MARIETTENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT CÄCILIEHOF BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN MBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT FRIEDERIKENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT HELENENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT LUISENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL

### 3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
SOZIALKONZEPT MAGDALENEHOF BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN MBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT MARIENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT IM ROSENPAK GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT SCHULZE-KATHRINHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT SOPHIENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT KATHARINENHOF BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN MBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
GO DRACHENFELSSEE 506. V V GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
GO DRACHENFELSSEE 510. V V GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
ALTER EGO SIEBENUNDVIERZIGSTE BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT MBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOTEC GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIALKONZEPT BETEILIGUNGS GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SERVEX DIENSTLEISTUNGS GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
SOZIAL SERVICE EINRICHTUNGS- UND GESCHÄFTSBESORGUNGS GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gablonzer Straße 35, 61440 OBERURSEL
AFARIA GRUNDSTÜCKSV ERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH & CO. OBJEKT LOLLAR KG WIESBADEN	10,0	94,0	10,0	94,0	IG	Wilhelm-Theodor- Römheld-Straße 30, 55130 MAINZ
ASTELLA GRUNDSTÜCKSV ERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH & CO. VERMIETUNGS KG WIESBADEN	10,0	94,0	10,0	94,0	IG	Wilhelm-Theodor- Römheld-Straße 30, 55130 MAINZ
APARMA GRUNDSTÜCKSV ERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH & CO. VERMIETUNGS KG WIESBADEN	10,0	94,0	10,0	94,0	IG	Wilhelm-Theodor- Römheld-Straße 30, 55130 MAINZ
KORIAN MANAGEMENT AG	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
KORIAN MANAGEMENT AG SALZBURG	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Hellbrunnerstraße 9 a, Ö-5020 SALZBURG
KORIAN MANAGEMENT GRUNDBESITZ GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
CURANUM AG	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
CURANUM VERWALTUNGS- UND BETEILIGUNGS-	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
CURANUM HOLDING GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
CURANUM BETRIEBS GMBH WEST	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
KORIAN AKADEMIE GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN

# COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
GAP MEDIA SERVICE GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
SERVICE GESELLSCHAFT WEST GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
CURANUM DIENSTLEISTUNG GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
CURANUM BETRIEBS GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
ALTENHEIM BETRIEBSGESELLSCHAFT WEST GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
CURANUM FRANZISKUSHAUS GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Hagenstraße 16-18, 45894 GELSENKIRCHEN
CURANUM BETRIEBS GMBH MITTE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
DOC ORANGE GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
BAD SCHWARTAUER AVG ALTENHEIM-VERMIETUNG	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
RIAG SENIORENZENTRUM "ZWEITE"	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
RIAG SENIORENZENTRUM "ERSTE"	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
RIAG SENIORENZENTRUM	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
CURANUM LIESBORN GMBH & CO. KG	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
KORIAN MANAGEMENT VERWALTUNG GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX - HAUS SILBERDISTEL - ALTEN- U. PFLEGEHEIM GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX - HAUS ROGGENBERG - PFLEGEHEIM GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX - HAUS KARWENDEL - ALTEN- UND PFLEGEHEIM GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-HAUS ROSMARIN SENIOREN- UND PFLEGEZENTRUM GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
SENIORENWOHNANLAGE OETTINGEN GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
ALTEN-PFLEGEHEIM VEITSBRONN GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHONIX SENIORENRESIDENZ ELSTERTALBLICK GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX SOZIALZENTRUM IM LERCHENFELD GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX SOZIALZENTRUM WINDSBACH GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM IM BRÜHL GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM TAUNUSBLICK GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-HAUS AM STEINSGRABEN SENIOREN- UND PFLEGEZENTRUM GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM ULMENHOF GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX - HAUS SONNENGARTEN WOHN- UND PFLEGEZENTRUM GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN

### 3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
PHÖNIX - SENIORENZENTRUM GRAF TILLY GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM HERZOG ALBRECHT GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENRESIDENZ AM TEICHBERG GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
SENIORENRESIDENZ DETTELBACH GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
SENIOREN- UND FACHPFLEGEZENTRUM GMBH (GRETEL-EGNER-HAUS)	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
SOLIDARIA SENIORENRESIDENZEN GGMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX SENIORENZENTRUM SCHÖNBlick GMBH	60,0	60,0	60,0	60,0	IG	Alte Ziegelei 1, 97999 IGERSTHEIM
PHÖNIX - SENIORENZENTRUM HESSENALLEE GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM FRONMÜLLERSTRASSE GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM GARTENSTADT GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM AM BODENSEERING GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM ST. HEDWIG GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM NEUPERLACH GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM AHORNHOF GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM AM MUPPBERG GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM MAINPARKSEE GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM AM SCHLOSSTEICH GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM ZWEI LINDEN GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM WEIDENPESCH GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM EVERGREEN MAXHÜTTE GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM EVERGREEN GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-LEBENSZENTREN GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
SERVAS GMBH - SERVICELEISTUNGEN FÜR DEN ALTENHILFSEKTOR	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
PHÖNIX-AMBULANTE INTENSIVE PFLEGE GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
WBW GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
LEOS GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
GERICARE GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
SOTERIA MANAGEMENTGESELLSCHAFT MIT BESCHRÄNKTER HAFTUNG	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN



# COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
KLINIK AM STEIN PROJEKTENTWICKLUNGSGESELLSCHAFT MBH & CO. KG	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
KLINIK AM STEIN VERWALTUNGS GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
EVERGREEN HOLDING GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
EVERGREEN PFLEGE- UND BETREUUNGSZENTRUM BERGNEUSTADT GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
EVERGREEN PFLEGE- UND BETREUUNGSZENTRUM BUTZBACH GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
EVERGREEN PFLEGE- UND BETREUUNGSZENTRUM LANDSCHEID GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
EVERGREEN PFLEGEZENTRUM AM ALTEN POSTSTADION GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
EVERGREEN PFLEGE- UND BETREUUNGSZENTRUM RECKLINGHAUSEN GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
EVERGREEN PFLEGE- UND BETREUUNGSZENTRUM SAARBURG GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
EVERGREEN PFLEGE- UND BETREUUNGSZENTRUM PADERBORN GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
BLITZ 07-712 GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
HELVITA SENIORENZENTREN GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
ALPHEIDE-SENIORENZENTRUM GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
SENIOREN-DOMIZIL FAMILIE WOHSIEDLER GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
HAUS AMSELHOF SENIORENRESIDENZ GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
HELVITA WIRTSCHAFTSDIENSTE GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
SENIORENPFLEGE HABLOCH GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
KORIAN DIENSTLEISTUNGS GMBH & CO. KG	0,0	0,0	100,0	100,0	Fusion dans CURANUM AG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
SENTIVO GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
SENTIVO SOLINGEN GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
SENTIVO MÖNCHENGLADBACH GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
SENTIVO RHÖNDORF GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
SENTIVO EITORF GMBH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Zirkus-Krone-Straße 10, 80335 MÜNCHEN
SEGESTA SPA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Viale Cassala 16, 20143 MILANO
SEGESTA2000 SRL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Viale Cassala 16, 20143 MILANO
SEGESTA GESTIONARI SRL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Viale Cassala 16, 20143 MILANO

### 3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
MOSAICO HOME CARE SRL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Viale Cassala 16, 20143 MILANO
VILLA DELLE TERME SPA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Via Marconi 4, 50131 FIRENZE
SEGESTA LATINA SPA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Via Bernardino Telesio 4, 00195 ROMA
CRCT IL GBBIANO SRL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Viale Cassala 16, 20143 MILANO
SEGESTA MEDITERRANEA SRL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Via Cacudi 35/37, 70132 BARI
VILLA SAN CLEMENTE SRL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Viale Cassala 16, 20143 MILANO
ELIA DOMUS SRL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Via Napoli 234/1, 70050 BARI
AUREA SALUS SRL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Via Napoli 234/1, 70050 BARI
KINETIKA SARDEGNA SRL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Viale Marconi 160, 09045 QUARTU SANT'ELENA (CA)
VITTORIA SRL	70,0	70,0	70,0	70,0	IG	Via Francesco Lonati 3, 25124 BRESCIA
DR.ALBERTO BOCCHI SPA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Via Bellavista 16, 31020 TARZO (TV)
PLATINUM SPA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Viale Cassala 16, 20143 MILANO
CARE SERVICE SPA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Viale Cassala 16, 20143 MILANO
IL CILIEGIO SRL	75,0	75,0	75,0	75,0	IG	Viale Cassala 16, 20143 MILANO
RESIDENZA FORMIGINE SRL	75,0	75,0	75,0	75,0	IG	Viale Cassala 16, 20143 MILANO
IL FAGGIO SRL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Viale Cassala 16, 20143 MILANO
CROCE DI MALTA SRL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Viale Cassala 16, 20143 MILANO
FRATESOLE SRL CLIN	100,0	100,0			IG	Località San Romolo, 50063 FIGLINE E INCISA VAL D'ARNO (Fi)
IL RONCO SRL	100,0	100,0			IG	Via del Carmine 21, 22022 CASASCO D'INTELVI (Co)
IMMOBILIARE MACOTTE	100,0	100,0			IG	Località San Romolo, 50063 FIGLINE E INCISA VAL D'ARNO (Fi)
NATIVITAS	100,0	100,0			IG	Viale Cassala 16, 20143 MILANO
RSA FRATESOLE SRL	100,0	100,0			IG	Località San Romolo, 50063 FIGLINE E INCISA VAL D'ARNO (Fi)
SOGEMI SRL	100,0	100,0			IG	Strada Provinciale Noci-Castellaneta S.C. Km 10, 70015 NOCI (Ba)
ZONNEWEELDE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Lange Dreef 50, 2820 BONHEIDEN

# COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
RUSTOORD DE VLAAMSE ARDENNEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Kromstraat 5, 9667 HOREBEKE
PSYCHOGERIATRISCH CENTRUM	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Gentsesteenweg 1050, 1082 BRUSSEL
RESIDENTIE MILSENHOF	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Onze-Lieve-Vrouwekerkhof 11, 2800 MECHELEN
ANEMOON	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Schipstraat 33, 2870 PUURS
ANICIUS DIENSTENCHEQUEBEDRIJF VZW	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Aniciusplein 9, 3700 TONGEREN
SENIORENRESIDENTIE AURORA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Acaciastraat 6A, 2440 GEEL
BERCKENBOSCH NV	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Acaciastraat 6A, 2440 GEEL
BEERZELFLATS VZW	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Mechelbaan 53, 2580 BEERZEL
RESIDENTIE SPOENPARK	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Terrilpark 1, 3580 BERINGEN
RESIDENTIE BONEPUT	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Boneputstraat 5, 3960 BREE
RESIDENTIE BRUGGENPARK	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Bruggenhoek 36, 9620 ZOTTEGEM
SINT-LAMBERTUS'BUREN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Dorpsstraat 70, 3545 ZELEM/HALEN
RESIDENCE LES CHEVEUX D'ARGENT	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Avenue Fernand Jérôme 38, 4845 JALHAY
CORDIA HOLDING	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Satenrozen 1B, 2550 KONTICH
PROCURAS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Dorpsstraat 70, 3545 ZELEM/HALEN
RVT DELLEBRON	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Mountstraat 21, 3470 KORTENAKEN
DEZE HAARD IS GOUD WAARD	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Pastorijweg 2, 9450 DENDERHOUTEM
HOME EKSTERVELD	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Putsesteenweg 271, 2820 BONHEIDEN
ENNEA RUSTOORD	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Lepelhoekstraat 19, 9100 SINT-NIKLAAS
RESIDENCE EXCLUSIV	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	J.B. Desmethstraat 50, 1140 EVERE
FOYER DE LORK VZW	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Acaciastraat 6A 2440 GEEL
GOLDEN MORGEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Kettenisser Strasse 68, 4711 LONTZEN
GP2 BVBA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Pollenusstraat 32, 3510 KERMT
OP HAANVEN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Oude Geelsebaan 33, 2431 VEERLE-LAAKDAL
HELIANTHUS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Brusselsesteenweg 322a 9090 MELLE
RUSTOORD 'T HOGE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	t Hoge 57, 8500 KORTRIJK
TUINEN VAN HERINNERING VZW	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Lenniksebaan 792, 1070 BRUSSEL

### 3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
RESIDENTIE SINT-JOZEF	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Hemelstraat 22, 2018 ANTWERPEN
KEMPENS WOONERF 60+	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Kwademeer 10, 2480 DESSEL
RESIDENTIE HET PRIEELSHOF	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Dokter Prieelslaan 24, 9340 OORDEGEM - LEDE
MALJUNA PERLO	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Satenrozen 1B, 2550 KONTICH
SINT-LENAARTSHOF	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Vaartkant Links 27, 2960 BRECHT
MAASMEANDER	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Dr Haubenlaan 6, 3630 MAASMECHELEN
SENIORIE DE MARETAK	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Ziekenhuislaan 10, 1500 HALLE
RÉSIDENCE MÉLOPÉE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Mélopéestraat 50, 1080 BRUSSEL
DE NOOTELAER	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Papestraat 4, 3140 KEERBERGEN
NEVERLAND VZW	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Acaciastraat 6A 2440 GEEL
PRODINVEST BVBA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Pollenusstraat 32, 3510 KERMT
FOYER GROEP COMM VA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Acaciastraat 6A 2440 GEEL
FDL GROUP COMM VA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Acaciastraat 6A 2440 GEEL
RESIDENTIE HET PRIEELSHOF	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Dokter Prieelslaan 24, 9340 OORDEGEM - LEDE
TEN PRINS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Prins van Luiklaan 38, 1070 ANDERLECHT
RÉSIDENCE L'AIR DU TEMPS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue des Haïsses 60, 4032 CHENÉE
RÉSIDENCE BÉTHANIE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Chaussée de Waterloo 146, 5002 NAMUR SAINT-SERVAIS
RESIDENTIE EDELWEIS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Liersesteenweg 165-171, 3130 BEGIJNENDIJK
RÉSIDENCE AUX DEUX PARCS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Duysburghstraat 21, 1020 JETTE
MRS LE RICHEMONT	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue L'Enclos 13, 5537 BIOUL-ANHÉE
RESIDENTIE KASTEELHOF	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Steenweg van Aalst 110, 9200 DENDERMONDE
RÉSIDENCE LE PROGRÈS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Chaussée de Jolimont 88, 7100 LA LOUVIÈRE HAINE-SAINT-PAUL
ROOIERHEIDE NV	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Acaciastraat 6A 2440 GEEL
RESIDENTIE ROMANA	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Romeinsesteenweg 743 1000 BRUSSEL

# COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
RESIDENTIE PALOKE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Palokestraat 40 1080 SINT-JANS- MOLENBEEK
HOME RÉSIDENCE DU PLATEAU	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Chaussee d'Ottembourg 221, 1300 WAVRE
RESIDENTIE PRINSENPARK	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	D'Ierdstraat 11, 3600 GENK
RÉSIDENCE LA PASSERINETTE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue des Deux Tilleuls 69, 4630 SOUMAGNE
RÉSIDENCE RY DU CHEVREUIL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue de Rhion 4, 5310 EGHEZÉE
RÉSIDENCE SEIGNEURIE DU VAL	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue du Congo 52, 7700 MOESKROEN
RESIDENTIE VAERENHOF	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Satenrozen 1B, 2550 KONTICH
VINKENBOSCH	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Lindekensveldstraat 56, 3510 KERMT
RÉSIDENCE AU BON VIEUX TEMPS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Rue de Corbais 14, 1435 MT.-SAINT-GUIBERT
RESIDENTIE ENNEA SERVICEFLATS	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Regentiestraat 54, 9100 SINT-NIKLAAS
SL FINANCE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Satenrozen 1B, 2550 KONTICH
SENIOR LIVING GROUP NV	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Satenrozen 1B, 2550 Kontich
SL INVEST	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Satenrozen 1B, 2550 Kontich
SL IMMO	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Satenrozen 1B, 2550 Kontich
ZONNETIJ	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Leugstraat 11, 2630 AARTSELAAR
DE VAEREN	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Eikenstraat 219, 2840 REET
WIJGMAALBROEK	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Remy Alloingstraat 19, 3018 WIJGMAAL
ZONNEWENDE	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Boomssesteenweg 15, 2630 AARTSELAAR
WIELANT-FUTURO	100,0	100,0	100,0	100,0	IG	Schellebellestraat 8, 8570 ANZEGEM (W VI)
DAMIEN/HÉRIS SÉNISERVICES SA	100,0	100,0			IG	rue Père Damien 16, 7090 BRAINE-LE-COMTE
MAISON DE XX AOÛT SA	100,0	100,0			IG	Chaussée Brunehaut 404, 4041 HERSTAL
ONAFHANKELIJKE THUISZORG VLAANDEREN	100,0	100,0			IG	Overwinningstraat 133-135, 2830 WILLEBROEK
PLAZA CATERING	100,0	100,0			IG	Overwinningstraat 133-135, 2830 WILLEBROEK
LES RÉCOLLETS SA	100,0	100,0			IG	rue de Merbes 333, 7133 BUVRINNES
RESIDENTIE SENIORPLAZA	100,0	100,0			IG	Overwinningstraat 133-135, 2830 WILLEBROEK

### 3 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

États financiers consolidés au 31 décembre 2017

Raison sociale	31/12/2017		31/12/2016		Méthode	Siège social
	% contrôle	% intérêts	% contrôle	% intérêts		
SENIOR ASSIST HOME CARE	100,0	100,0			IG	Overwinningstraat 133-135, 2830 WILLEBROEK
SENIORPLAZA CONCEPT	100,0	100,0			IG	Overwinningstraat 133-135, 2830 WILLEBROEK
SENIORPLAZA INVEST	100,0	100,0			IG	Overwinningsstraat 133-135, 2830 WILLEBROEK
RESIDENTIE OASE	100,0	100,0			IG	Tramlaan 14 WOLVERTEM VLAAMS-BRABANT
OTV DIENSTEN & SERVICE	100,0	100,0			IG	Overwinningstraat 133-135 WILLEBROEK ANTWERPEN
ONAFHANKELIJKE THUISZORG DIENSTENGROEP	100,0	100,0			IG	Overwinningstraat 133-135 WILLEBROEK ANTWERPEN
ONAFHANKELIJKE THUISVERPLEGING	100,0	100,0			IG	Overwinningstraat 133-135 WILLEBROEK ANTWERPEN
SOCIAAL CENTRUM VAARTLAND KLEIN-BRABANT	100,0	100,0			IG	Overwinningstraat 133-135 WILLEBROEK ANTWERPEN
SENIORPLAZA	100,0	100,0			IG	Overwinningsstraat 133 WILLEBROEK ANTWERPEN
ONAFHANKELIJKE THUISZORG VAARTLAND	100,0	100,0			IG	Overwinningstraat 133-135 WILLEBROEK ANTWERPEN
ONAFHANKELIJKE THUISZORG VERENIGINGEN	100,0	100,0			IG	Overwinningstraat 133-135 WILLEBROEK ANTWERPEN
FEDERATIE VAN VLAAMSE SOCIALE DIENSTEN	100,0	100,0			IG	Overwinningstraat 133-135 WILLEBROEK ANTWERPEN
GILDENTUIN ZILVERBERG	100,0	100,0			IG	Kloosterstraat 20 LONDERZEEL VLAAMS BRABANT
VLASHOF - THUIS IN DIT HUIS	100,0	100,0			IG	Sparrenhofdreef 1B STEKENE OOST-VLAANDEREN
WONEN OP POEL & RAMEN	100,0	100,0			IG	Poel 14, 9000 GENT OOST-VLAANDEREN
WATERRIJK - ZORG ZONDER ZORGEN	100,0	100,0			IG	Industrieweg 41 GROBBENDONK ANTWERPEN
TER HULST	100,0	100,0			IG	Hulstraat 4-6A 3730 HOESELT LIMBURG

## 3.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

### Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée générale de la société Korian,

#### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Korian relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

#### Fondement de l'opinion

##### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

##### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

#### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

#### Évaluation des *goodwills* et des autorisations d'exploiter

##### Risque identifié

Au 31 décembre 2017, la valeur nette des *goodwills* et des autorisations d'exploiter s'élève à 3 887 millions d'euros.

- Les *goodwills*, dont les modalités de calcul sont présentées dans la note 2 de l'annexe des comptes consolidés, sont comptabilisés à l'actif du bilan pour un total net de 2 219 millions d'euros.
- Les autorisations d'exploiter acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises sont des immobilisations incorporelles non amortissables comptabilisées pour une valeur nette comptable de 1 668 millions d'euros qui correspondent à la valorisation des autorisations d'exploiter concédées par les autorités de tutelles en France, en Belgique et en Italie. Elles sont évaluées lors des opérations de regroupement d'entreprises à leur juste valeur à la date d'acquisition selon les modalités décrites dans la note 3.1 « *Goodwills*, immobilisations incorporelles et corporelles » de l'annexe des comptes consolidés.

La direction s'assure lors de chaque clôture, ou plus fréquemment en cas d'indice de perte de valeur, que la valeur nette comptable des *goodwills* et des autorisations d'exploiter n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable des autorisations est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette de coûts de sortie et la valeur d'utilité. Les tests de perte de valeur sont effectués au niveau de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) qui correspond à une maison de retraite ou une clinique pour les autorisations d'exploiter et au niveau d'un regroupement d'UGT correspondant aux secteurs opérationnels (France, Allemagne, Belgique et Italie) pour les *goodwills*. Les modalités et le détail des hypothèses retenues pour ces tests sont présentés dans la note 3.1 de l'annexe des comptes consolidés.

La détermination de la valeur d'utilité de ces actifs est fondée sur la valeur des flux de trésorerie futurs actualisés des UGT ou des regroupements d'UGT et repose sur des hypothèses et des estimations établies par la direction, notamment la projection des flux de trésorerie, issues des plans d'affaires à cinq ans, le taux de croissance retenu pour la projection de ces flux, et le taux d'actualisation qui leur est appliqué.

L'appréciation de la valeur recouvrable des *goodwills* et des autorisations d'exploiter constitue un point clé de l'audit en raison de leur poids dans les comptes du Groupe et de l'importance du jugement de la direction dans la détermination des hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations des valeurs d'utilité.

### **Notre réponse**

Nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée aux normes comptables en vigueur.

Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur. Nous avons notamment :

- comparé les bases comptables testées par la Direction aux éléments figurant dans les comptes consolidés, afin d'obtenir l'assurance que les tests réalisés portent sur l'exhaustivité des *goodwills* et des autorisations comptabilisés ;
- examiné les modalités d'évaluation de la juste valeur nette des coûts de sortie des autorisations d'exploiter par référence aux transactions récentes réalisées par le Groupe ;
- examiné les modalités de calcul de la valeur d'utilité appréciée par les flux de trésorerie futurs actualisés :
  - prise de connaissance du processus budgétaire et des contrôles-clés associés à ce processus ;
  - examen, par sondages, de la cohérence des prévisions des flux de trésorerie avec le plan stratégique approuvé par le Conseil d'administration ;
  - comparaison, par sondages, des prévisions retenues lors de la période précédente pour l'exercice 2017 avec les réalisations correspondantes afin d'analyser la réalisation des objectifs antérieurs ;
  - examen de la cohérence des hypothèses retenues concernant l'évolution des taux d'occupation et des tarifs avec l'environnement économique à la date de clôture ;
- examiné les taux de croissance à l'infini et les taux d'actualisation retenus par la Direction dans le cadre du calcul de la valeur d'utilité en le comparant à notre propre estimation de ces taux établis en incluant dans nos équipes des spécialistes en évaluation financière ;
- vérifié, par sondages, l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues.

Nous avons par ailleurs évalué le caractère approprié des informations fournies dans la note 3.1 de l'annexe aux comptes consolidés et avons vérifié l'exactitude arithmétique de l'analyse de sensibilité présentée.

### **Vérification des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

### **Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires**

#### **Désignation des commissaires aux comptes**

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Korian SA dans les statuts initiaux de 2003 pour le cabinet Mazars et par l'Assemblée Générale du 23 juin 2011 pour le cabinet Ernst & Young et Autres.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Mazars était dans la quinzième année de sa mission sans interruption (dont douze années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé) et le cabinet Ernst & Young et Autres dans la septième année.



### Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

### Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

#### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

**Rapport au comité d'audit**

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense et Courbevoie, le 30 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

**Ernst & Young et Autres**

May Kassis-Morin

**Mazars**

Manuela Baudoin-Revert



## CHAPITRE 4

# Comptes annuels

**4.1 COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2017 212**

**4.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES  
SUR LES COMPTES ANNUELS 226**

**4.3 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES  
AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS  
ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 230**

## 4.1 Comptes annuels au 31 décembre 2017

Documents comptables individuels (sauf indication contraire, toutes les données monétaires sont exprimées en milliers d'euros/K€).

### BILAN

#### Actif

Actif	31.12.2017	31.12.2016
Immobilisations incorporelles	11 386	8 897
Immobilisations corporelles	10 310	5 656
<b>Immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>21 696</b>	<b>14 553</b>
Immobilisations financières	2 984 535	2 861 033
<i>Dont participations</i>	<i>2 250 442</i>	<i>2 246 397</i>
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>3 006 231</b>	<b>2 875 586</b>
Avances et acomptes versés sur commandes	3	3
Créances clients	76 336	66 361
Autres créances	641 124	562 099
Disponibilités	90 784	52 075
Valeurs mobilières de placement	286 143	85 911
Charges constatées d'avance	2 532	2 589
<b>Total actif circulant</b>	<b>1 096 922</b>	<b>769 037</b>
Frais d'émission d'emprunt/Primes de remboursement d'obligations	14 119	14 917
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 117 272</b>	<b>3 659 541</b>

#### Passif

Passif	31.12.2017	31.12.2016
Capital	404 912	400 890
Primes d'émission	961 039	942 519
Réserve légale	28 349	27 255
Report à nouveau	10 953	39 401
Autres réserves	128 516	128 516
Résultat	61 869	21 871
Provisions réglementées	2 420	2 417
<b>Situation nette</b>	<b>1 598 058</b>	<b>1 562 871</b>
Provisions pour risques et charges	1 614	2 194
Autres emprunts obligataires	1 331 647	1 028 633
Emprunts auprès des établissements de crédit	688 837	764 191
Emprunts et dettes divers	444 359	246 248
Fournisseurs	26 749	26 772
Dettes sociales et fiscales	19 940	18 204
Fournisseurs d'immobilisations	1 841	1 682
Autres dettes	3 616	7 293
<b>Total dettes</b>	<b>2 518 603</b>	<b>2 095 217</b>
Produits constatés d'avance	611	1 453
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>4 117 272</b>	<b>3 659 541</b>

## COMPTE DE RÉSULTAT

	31.12.2017	31.12.2016
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>76 745</b>	<b>69 035</b>
Production immobilisée	1 635	1 008
Subvention d'exploitation	4	0
Reprises de provisions et transfert de charges	6 260	13 008
Autres produits	99	100
<b>Total</b>	<b>84 743</b>	<b>83 150</b>
Achats de marchandises		
Autres achats et charges externes	58 428	59 722
Impôts et taxes	2 781	2 343
Salaires	30 243	26 199
Charges sociales	11 793	11 768
Dotations		
• amortissements immobilisations	10 223	14 585
• sur actif circulant	0	0
• provisions pour risques et charges	1 065	1 428
Autres charges	1 061	769
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>115 594</b>	<b>116 815</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-30 851</b>	<b>-33 665</b>
Produits financiers	134 553	89 685
Charges financières	59 870	58 181
<b>Résultat financier</b>	<b>74 683</b>	<b>31 505</b>
<b>Résultat courant</b>	<b>43 832</b>	<b>-2 161</b>
Produits exceptionnels	301	139
Charges exceptionnelles	597	277
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>-296</b>	<b>-138</b>
Impôts bénéfiques	-18 333	-24 170
<b>Résultat net comptable</b>	<b>61 869</b>	<b>21 871</b>

### ANNEXE AUX COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2017

La société Korian SA, dont le siège social est situé au 21-25, rue Balzac, établit des comptes consolidés en qualité de société tête de Groupe.

#### Règles, méthodes comptables

Les états financiers ont été établis en conformité avec le règlement de l'Autorité des normes comptables n° 2014-03 du Plan comptable général et règlements suivants en vigueur. Les conventions générales comptables ont été appliquées en conformité avec le Plan comptable général, dans le respect du principe de prudence, et suivant les hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- indépendance des exercices ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ; et

- conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les principales méthodes utilisées sont présentées ci-après.

#### Principales méthodes utilisées

##### Immobilisations incorporelles

Les immobilisations sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition constitué du prix d'achat et de tous les coûts directement rattachables. Les licences informatiques sont immobilisées et amorties sur une durée de cinq ans. Les logiciels acquis sont immobilisés et amortis sur une durée de trois ans alors que les logiciels autonomes (développés en interne) sont immobilisés et amortis sur une durée de cinq ans.

**Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition, constitué du prix d'achat et de tous les coûts directement rattachables.

Les amortissements calculés selon la méthode linéaire par application de taux homogènes au sein du Groupe sont déterminés par référence aux durées d'utilisation suivantes :

- les agencements des constructions (selon les composants) 7 à 50 ans ;
- le matériel industriel 5 ans ;
- le mobilier et le matériel de bureau 10 ans ;
- le matériel informatique 3 ans.

**Participations, autres titres immobilisés**

Les titres de participation sont valorisés au coût d'acquisition incluant les frais accessoires, ces derniers étant amortis sur cinq ans en dérogatoire. Si cette valeur est supérieure à leur valeur d'utilité ou à leur valeur vénale, une provision pour dépréciation est constituée pour la différence.

La valeur d'utilité des titres de participation est déterminée sur la base des données prévisionnelles établies par la Société, en fonction des perspectives d'avenir de la filiale et de sa structure financière à la date de clôture. Les principales hypothèses retenues sont les suivantes :

- la valeur d'utilité des fonds propres de chaque filiale détenue correspond à la différence entre sa valeur d'entreprise et sa dette financière nette à la date de clôture. La valeur d'entreprise est calculée à l'aide d'un modèle d'actualisation des flux de trésorerie futurs ;
- les flux de trésorerie (avant impôt) sont issus du budget de l'année N+1 (à partir des données observées de l'exercice N). Ces flux sont projetés sur la période 2019-2022. Le flux 2022 correspond au flux normatif estimé de la filiale et est projeté à l'infini à l'aide d'un taux de croissance perpétuel de 1,75 %. Ce taux de croissance est en accord avec le potentiel de développement des marchés sur lesquels le Groupe opère, ainsi qu'avec sa position concurrentielle sur ces marchés ;
- le taux d'actualisation est déterminé par pays et correspond au coût moyen pondéré du capital estimé par la Société (6 % pour la France, 5,7 % pour l'Allemagne, 6,2 % pour la Belgique et 7,2 % pour l'Italie).

Au 31 décembre 2017, les travaux d'évaluation des titres de participation ont conduit à procéder à la comptabilisation d'une dotation nette de reprise de -650 K€.

**Créances**

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée, le cas échéant, pour tenir compte des difficultés de recouvrement survenues ou auxquelles elles pourraient donner lieu.

Ce poste prend en compte les créances en compte courant au sein du Groupe, dont la rémunération est calculée sur la base d'échelles journalières au taux de 1,67 %, qui est le taux mentionné à l'article 39-1-3° du Code général des impôts.

**Instruments financiers et comptabilité de couverture**

Les principes de la comptabilité de couverture sont énoncés par le PCG (articles 628-6 à 628-17 nouveaux introduits par le règlement de l'ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture). Ils sont applicables à toutes les couvertures quelle que soit leur nature.

Le règlement de l'ANC n° 2015-05 est d'application obligatoire aux exercices ouverts depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et constitue un changement de méthode comptable.

L'application de ce règlement n'a pas eu d'impact significatif dans les comptes de l'entité au 31 décembre 2017 et, par conséquent, ne fait pas l'objet d'une information particulière dans les annexes.

**Valeurs mobilières de placement**

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées globalement au plus bas de leur coût d'acquisition ou de leur valeur de marché. Les actions auto-détenues sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Une provision pour dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché est inférieure au coût d'acquisition.

**Trésorerie**

La trésorerie correspond aux soldes bancaires.

Au dernier trimestre 2007, une convention de centralisation de trésorerie a été signée entre la Société et la plupart des sociétés françaises qui faisaient alors partie du Groupe. Les autres sociétés du Groupe se financent auprès de Korian par le biais de prêts ou de comptes courants.

**Risque de change**

L'ensemble des flux financiers est opéré dans la zone euro.

**Risque de taux**

L'emprunt de la Société est essentiellement à taux variable et est couvert par des instruments dérivés.

**Coûts d'émission d'obligations et d'emprunts**

Les coûts d'émission d'obligations et d'emprunts sont comptabilisés en charges externes puis étalés sur la durée de l'obligation.

**Principaux événements de l'exercice****Gouvernance statutaire****Évolution de la composition du Conseil**

Les actionnaires de la Société, réunis en Assemblée générale mixte le 22 juin 2017, ont décidé de :

- renouveler les mandats d'administrateur de MM. Christian Chautard et Jérôme Grivet ainsi que de l'Office d'Investissement des Régimes de Pensions du Secteur Public (« Investissements PSP »), pour une durée de trois années, expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;

- désigner M. Markus Müschenich en qualité d'administrateur (indépendant), pour une durée de trois années, expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- ratifier la cooptation de Mme Elisabeth T. Stheeman en qualité d'administrateur (indépendant), en remplacement de M. Guy de Panafieu, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- désigner M. Guy de Panafieu en qualité de Censeur, pour une durée de deux années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Les nominations de Madame Elisabeth T. Stheeman et de M. Markus Müschenich reflètent le développement international du Groupe.

#### Gouvernance interne

Le 1<sup>er</sup> juillet 2017, M. Arno Schwalie a été nommé comme Directeur général de Korian Allemagne et membre du Comité de direction générale, en lieu et place de M. Ralf Stiller qui se consacre désormais, au sein du Directoire de Korian Allemagne, au développement des activités Groupe en Allemagne et dans les pays voisins.

Le 21 juillet 2017, Mme Caroline de Jessey a été nommée comme Directrice de la communication Groupe, en lieu et place de Mme Cécile Jolly.

#### Renforcement de la flexibilité financière

Le 28 juin 2017, Korian a annoncé l'émission d'obligations à durée indéterminée à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ODIRNANE) de rang non subordonné non sécurisé pour

un montant de 240 M€. Le règlement-livraison de ces obligations a eu lieu le 3 juillet 2017.

Le Groupe a également mis en place pour un montant de 60 M€, le 28 juin 2017, un financement obligataire non coté hybride à durée indéterminée et ne donnant pas accès au capital.

Ces émissions d'un montant total de 300 M€ permettent au Groupe de renforcer sa flexibilité financière pour poursuivre sa stratégie de développement par acquisitions ciblées (*bolt-on*).

#### Arrêté du capital et paiement du dividende en actions

Suite à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée 2017, la Société a procédé à la distribution d'un dividende de 0,60 € par action, avec une option pour un paiement en actions (sur la base d'un prix par action de 28,82 €). Cette option s'est traduite par l'émission, le 19 juillet 2017, de 777 940 actions nouvelles, dont la livraison et l'admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris sont intervenues le 21 juillet 2017. Elles portent jouissance à compter rétroactivement du 1<sup>er</sup> janvier 2017 et bénéficient des mêmes droits que les actions ordinaires en circulation. Le montant du dividende versé en numéraire s'est élevé à la somme de 25,6 M€ et a été versé aux actionnaires le 21 juillet 2017.

Le capital social de la Société s'élève désormais à la somme de 404 911 715 € et est divisé en 80 982 343 actions.

#### Titres de participation

Korian SA a également créé en 2017 des véhicules immobiliers dédiés pour y loger les nouveaux immeubles situés en France (OPPCI Korian Immobilier France) et en Allemagne. Au 31 décembre 2017, l'OPPCI Korian Immobilier comprend 10 immeubles dont quatre livrés et six en construction et le véhicule dédié pour les immeubles allemands en comprend trois dont un existant exploité et deux en construction.

## Principaux postes de bilan et de compte de résultat

### Immobilisations et amortissements

Immobilisations	31.12.2016	Acquisitions	Cessions	31.12.2017
Concessions, brevets et droits similaires	30 168	6 882		37 050
Immobilisations en cours	2 016	117	-95	2 038
Fonds commercial (mali technique de fusion)	0			0
Installations générales	2 113	1 711		3 824
Matériel de bureau et informatique	13 380	4 200		17 580
<b>Immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>47 676</b>	<b>12 910</b>	<b>-95</b>	<b>60 492</b>
Participations et créances rattachées	2 250 428	4 695		2 255 123
Autres immobilisations financières	614 637	119 456		734 093
<b>TOTAL</b>	<b>2 912 742</b>	<b>137 061</b>	<b>-95</b>	<b>3 049 708</b>

Amortissements	31.12.2016	Dotations	Reprises	31.12.2017
Concessions, brevets et droits similaires	23 287	3 923		27 210
Installations générales	692	237		929
Matériel de bureau et informatique	9 149	1 508		10 657
<b>TOTAL</b>	<b>33 127</b>	<b>5 668</b>	<b>0</b>	<b>38 796</b>

Provisions	31.12.2016	Dotations	Reprises	31.12.2017
Sur titres de participation	4 031	845	-195	4 681
Sur mali technique	-			-
Sur prêts	-			-
<b>TOTAL</b>	<b>4 031</b>	<b>845</b>	<b>-195</b>	<b>4 681</b>

Les amortissements ont été constatés en charges d'exploitation. Les ajustements de provisions sur titres de participations ont été constatés en résultat financier.

Le poste « Immobilisations en cours » correspond essentiellement à de la production immobilisée, des coûts de prestataires pour l'élaboration et la mise en place de progiciels internes, de logiciels et de matériel informatique pour 2 038 K€.

### Titres de participation

Korian est la société consolidante du Groupe. Elle détient les titres des sociétés répertoriées dans le tableau ci-après (montants en euros).

Nom société détenue	Nombre de titres détenus	Nombre de titres de la filiale	% de détention	Valeurs brutes des titres	Valeurs nettes des titres	Capital	Résultat de l'exercice	Situation nette hors capital	Dividendes perçus par Korian SA	Prêts et avances consentis par Korian SA
CENTRE DE RÉADAPTATION FONCTIONNELLE DE CAEN	3 700	3 700	100,00 %	5 880 337	5 880 337	37 000	267 423	501 617	150 000	0
CENTRE DE RÉÉDUCATION FONCTIONNELLE DE SIOUVILLE	70	6 000	1,17 %	537 749	485 851	96 000	632 613	1 589 083	8 133	0
LES FLOTS	44	1 057	4,16 %	967 416	884 300	16 172	-1 293 416	903 256	0	0
CENTRE DE SOINS DE SUITE DE SARTROUVILLE	3 700	3 700	100,00 %	11 319 598	11 319 598	37 000	724 452	1 607 341	1 044 438	0
CENTRE MÉDICAL INFANTILE MONTPRIBAT	2 505	2 505	100,00 %	9 439 235	8 380 264	38 188	550 017	785 507	0	1 192 912
CENTRE WILLIAM HARVEY	4 000	4 000	100,00 %	18 425 594	18 425 594	308 000	769 697	1 678 248	1 107 500	843 412
CLINIQUE CARDIOLOGIQUE DE GASVILLE	2 500	2 500	100,00 %	4 492 332	3 118 685	37 500	307 207	-359 002	0	992 033
CLINIQUE DE LIVRY-SULLY	3 500	3 500	100,00 %	10 488 743	10 488 743	140 000	631 980	1 785 965	846 140	0
CLINIQUE DE SACLAS	1 000	1 000	100,00 %	14 811 685	14 811 685	701 000	896 901	2 014 180	1 188 334	0
CLINIQUE DE SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION CHÂTEAU DE GLETEINS	6 250	6 250	100,00 %	7 078 053	7 078 053	100 000	326 030	401 176	0	0
CLINIQUE DU CANAL DE L'OURCQ	3 700	3 700	100,00 %	987 532	-1 083 404	37 000	-228 356	-8 517 126	0	9 977 648
FURTADO GESTION	2	10 420	0,02 %	248 200	0	NC	NC	NC	0	0
GRAND'MAISON	2 500	2 500	100,00 %	7 138 788	7 138 788	38 112	637 869	2 598 119	0	0
HAD YVELINES SUD	3 700	3 700	100,00 %	7 162 403	7 162 403	37 000	391 115	663 227	419 305	0
HOLDING AB	20 017	20 177	99,21 %	3 967 264	3 967 264	403 540	745 221	5 554 301	1 139 178	0
HOLDING HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	2 520	2 520	100,00 %	1 551 438	1 551 438	40 320	567 239	485 190	0	2 025 196
KORIAN BRUNE	500	500	100,00 %	17 902 471	17 902 471	38 500	1 242 124	8 118 707	1 146 117	0
KORIAN DEUTCHLAND	121 478	121 478	100,00 %	237 404 144	237 404 144	121 478	-5 234 955	104 956 426	0	0
KORIAN FLORIAN CARNOT	8 500	8 500	100,00 %	12 798 013	12 798 013	136 000	1 115 398	5 466 250	853 143	0
KORIAN IMMOBILIER	200	200	100,00 %	3 203	3 203	3 049	-459 513	-1 647 992	0	81 427 798
KORIAN LES ARCADES	504	504	100,00 %	14 953 525	14 953 525	40 320	1 027 413	5 377 553	942 204	0
KORIAN LES LILAS	504	504	100,00 %	11 415 425	11 415 425	40 320	877 424	5 395 931	470 746	0



Nom société détenue	Nombre de titres détenus	Nombre de titres de la filiale	% de détention	Valeurs brutes des titres	Valeurs nettes des titres	Capital	Résultat de l'exercice	Situation nette hors capital	Dividendes perçus par Korian SA	Prêts et avances consentis par Korian SA
KORIAN LES OLIVIERIS	1 000	1 000	100,00 %	11 528 594	11 528 594	304 898	686 760	1 735 447	1 154 279	0
KORIAN MANAGEMENT	70 100	70 100	100,00 %	800 275	800 275	120 000	-38 390	325 664	0	0
KORIAN PARTENAIRE	500	500	100,00 %	5 000	-50 939	5 000	-6 433	-60 997	0	50 939
KORIAN SANTÉ	4 000	4 000	100,00 %	8 000 920	8 000 920	60 980	3 184 101	992 089	0	40 210 436
LA BASTIDE DE LA TOURNE	2 500	2 500	100,00 %	12 707 293	12 707 293	38 112	845 109	3 587 186	793 920	0
LA MOULINIÈRE	100	100	100,00 %	1 996 919	427 196	76 225	2 058	347 794	0	0
LA PINÈDE	100	200	50,00 %	2 855 691	2 855 691	38 250	499 346	2 447 798	0	0
LE CLOS-CLÉMENT 77 RÉSIDENCE DU BOIS-CLÉMENT	2 500	2 500	100,00 %	4 609 661	4 609 661	38 112	584 877	2 385 945	0	0
LE MONT BLANC	30	60 000	0,05 %	1 906	1 906	960 000	123 830	-7 912 797	0	8 419 703
LE NORD COTENTIN	15 000	15 000	100,00 %	10 637 761	10 637 761	915 000	905 541	1 290 066	3 726 259	0
LES BÉGONIAS	24 301	28 568	85,06 %	121 707 160	121 707 160	1 057 016	12 224 976	33 914 826	4 775 795	0
LES ISSAMBRES	63 282	63 282	100,00 %	2 495 000	2 495 000	964 728	728 932	3 469 778	0	0
LES TROIS TOURS	1 606	5 606	28,65 %	3 481 187	3 481 187	85 463	1 504 952	2 589 350	598 835	0
LIERRES GESTION	40 000	40 000	100,00 %	5 114 002	5 114 002	448 000	585 702	1 366 718	0	0
MEDICA France	3 353 685	3 353 685	100,00 %	1 005 896 274	1 005 896 274	50 976 012	33 440 483	141 968 394	24 264 967	259 803 522
MEDIDEP FONCIER	500	500	100,00 %	2 875 031	2 875 031	7 500	1 673 700	2 675 667	1 817 458	0
MEDOTELS	73 763	73 763	100,00 %	149 254 403	149 254 403	1 124 886	38 751 951	136 774 063	26 437 611	80 688 253
NEWCO BEZONS	6 966	6 966	100,00 %	8 160 371	8 160 371	111 456	387 162	845 355	527 179	0
PRIVATEL	23 400	23 400	100,00 %	7 419 922	7 419 922	356 731	778 781	-760 081	0	16 418 874
RÉSIDENCE MAGENTA	500	500	100,00 %	18 272 718	18 272 718	40 000	1 178 856	7 956 024	1 310 929	0
SAINT-CYR GESTION	76 004	76 004	100,00 %	2 233 644	2 233 644	2 147 040	557 168	762 851	0	0
SCI LE TILLEUL	1 650 000	2 750 000	60,00 %	1 650 000	1 650 000	1 375 005	-55 998	-174 324	0	3 978 310
SCI PERREUX	0	0	NC	60 980	60 980	NC	NC	NC	40 502	0
SEGESTA	5 265 567	5 265 567	100,00 %	285 511 361	285 511 361	5 265 567	32 606 455	162 575 874	35 000 000	0
SLG	4 738	4 738	100,00 %	138 942 728	138 942 728	25 595 679	7 727 100	43 682 604	0	0
SOCIÉTÉ CLINIQUE SOINS DE SUITE NOISY-LE-SEC	2 500	2 500	100,00 %	8 217 300	8 217 300	38 112	473 773	1 010 197	560 633	0
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION CLINIQUE DU PERREUX	2 500	2 500	100,00 %	15 259 708	15 259 708	38 112	949 738	1 896 452	1 649 415	0
SOCIÉTÉ GÉRONTOLOGIQUE DU CENTRE OUEST - SGCO	128	2 500	5,12 %	34 139	34 139	38 112	830 955	1 297 589	23 312	0
SOCIÉTÉ HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	1 310	3 899	33,60 %	2 736 389	2 736 389	58 485	1 260 238	2 472 302	184 417	0
SOCIÉTÉ NOUVELLE DE LA CLINIQUE DU MESNIL	382	382	100,00 %	18 403 554	18 403 554	131 100	489 377	2 969 295	0	0
LA NORMANDIE	0	0	NC	584 388	584 388	487 500	431 899	1 460 436	0	0
SAS KORIAN IMMOBILIER France	55 100	55 100	100,00 %	5 510 000	5 510 000	5 510 000	-339 818	-339 818	0	61 053
SCI HOLDING IMMOBILIÈRE	1	100	1,00 %	100	100	10 000	-1 147	-1 147	0	330 866
SAS KORIAN IMMOBILIER Allemagne	100	100	100,00 %	10 000	10 000	10 000	-7 844	-7 844	0	0

**Échéance des créances**

État des créances	Total	1 an au plus	À plus d'un an
Prêts et créances rattachés à des participations	733 890	1	733 889
Autres immobilisations financières	203		203
Autres créances clients	76 336	76 336	
Personnel et comptes rattachés	301	301	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	64	64	
État et autres collectivités			
• Impôts sur les bénéfices	0	0	
• Taxe sur la valeur ajoutée	4 012	4 012	
• Divers	142	142	
Groupe et associés	636 239	636 239	
Débiteurs divers	365	365	
Charges constatées d'avance	2 533	2 032	501
<b>TOTAL</b>	<b>1 454 085</b>	<b>719 492</b>	<b>734 593</b>

**Valeurs mobilières de placement et disponibilités**

Les liquidités disponibles en banque ont été évaluées pour leur valeur nominale.

Korian possède des actions propres qui sont valorisées selon la méthode du prix moyen pondéré et leur variation s'explique comme suit.

En euros	Nombre	Montant
<b>Stock 31.12.2016</b>	<b>33 872</b>	<b>911 117</b>
Achats 2017	817 544	23 218 253
Ventes 2017	812 562	22 979 870
P/MV nette 2017		249 552
<b>STOCK 31.12.2017</b>	<b>38 854</b>	<b>1 149 500</b>

**Charges constatées d'avance**

Le détail du poste s'analyse ainsi.

Charges constatées d'avance	2017	2016
Maintenance	480	459
Soulttes des swaps et charges d'intérêts sur instruments dérivés	682	1 010
Autres	748	529
Loyer	622	591
<b>TOTAL</b>	<b>2 532</b>	<b>2 589</b>

**Produits constatés d'avance**

Le détail du poste s'analyse ainsi.

Produits constatés d'avance	2017	2016
Commissions de gestion	611	1 441
Travaux et MO	0	12
<b>TOTAL</b>	<b>611</b>	<b>1 453</b>

**Produits à recevoir et charges à payer**

Nature des éléments	Produits	Charges
Intérêts courus sur prêts	10 271	1 568
Intérêts courus sur emprunt obligataire		11 147
Intérêts courus sur <i>swaps</i>		956
Fournisseurs, factures non parvenues		6 345
Clients hors Groupe, factures à établir	5 407	
Clients Groupe, factures à établir	1 233	
Dettes sociales	365	6 865
Charges sociales sur dettes sociales		4 263
État charges à payer/produits à recevoir	4 154	8 815
Intérêts courus sur comptes courants	8 398	3 728
Banque intérêts courus	110	13
<b>TOTAL</b>	<b>29 938</b>	<b>43 700</b>

**Variation des capitaux propres**

Tableau de variation des capitaux propres

Variation des capitaux propres	En K€
<b>À l'ouverture</b>	<b>1 562 871</b>
Augmentation de capital	4 022
Prime d'émission et de fusion	18 519
Réserve légale	1 094
Autres réserves	0
Report à nouveau	-28 448
Résultat 2016 distribué	-21 871
Résultat exercice 2017	61 869
Provisions réglementées	3
<b>À LA CLÔTURE</b>	<b>1 598 058</b>

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires pratiqués sur les coûts d'acquisition des titres.

**Provisions pour risques et charges**

Les provisions pour risques et charges et leur évolution s'analysent comme suit.

	31.12.2016	Dotations	Reprises		31.12.2017
			Utilisées	Non utilisées	
<b>Provisions pour risques et charges</b>					
Autres provisions pour risques et charges	736	985	-1 245		476
Provision pour litige salarial	1 457	1 065	-1 346	-38	1 138
<b>TOTAL</b>	<b>2 194</b>	<b>2 050</b>	<b>-2 591</b>	<b>-38</b>	<b>1 614</b>

La dotation aux provisions pour litige salarial correspond essentiellement à des coûts de réorganisation salariale et des litiges prud'homaux.

**Dettes financières****Dettes sur établissements de crédit**

	2017	2016
Découverts bancaires	13	26
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>26</b>
Emprunts bancaires		
• À moins d'1 an	68 056	49 568
• À plus d'1 an	504 200	662 280
Intérêts courus	1 568	2 318
<b>Total emprunts bancaires</b>	<b>573 824</b>	<b>714 165</b>
<b>Émission titres négociables à court terme</b>	<b>115 000</b>	<b>50 000</b>
<b>TOTAL ENDETTEMENT BANCAIRE</b>	<b>688 837</b>	<b>764 191</b>

La dette brute bancaire de Korian se décompose donc comme suit au 31 décembre 2017 :

- des emprunts dans le cadre du crédit syndiqué à hauteur de 500 M€ ;
- des crédits moyen terme pour 72,2 M€ ;
- des intérêts courus pour un montant total de 1 568 K€ ;
- des titres négociables à court terme (anciennement billets de trésorerie) d'un montant nominal de 115 M€.

**Échéances des dettes**

État des dettes	Total	À moins de 1 an	À plus de 1 an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	1 331 647	48 647	654 000	629 000
Emprunts, dettes	688 837	184 637	504 200	
Emprunts, dettes financières divers	1 014	1 014		
Fournisseurs et comptes rattachés	26 749	26 749		
Personnel et comptes rattachés	6 865	6 865		
Sécurité sociale, autres organismes sociaux	4 263	4 263		
État : Impôt sur les bénéfices	3 066	3 066		
État : TVA	4 622	4 622		
État : autres impôts	1 127	1 127		
Fournisseurs d'immobilisations	1 841	1 841		
Groupe et associés	443 345	443 345		
Autres dettes	3 616	3 616		
Produits constatés d'avance	611	611		
<b>TOTAL</b>	<b>2 517 603</b>	<b>730 403</b>	<b>1 158 200</b>	<b>629 000</b>

**Détails des postes du bilan et du compte de résultat concernant les entreprises liées**

Nature des postes	Montant concernant les entreprises liées	Montant concernant les entreprises avec lien de participation
Prêts	733 890	
Titres de participation bruts	2 255 639	309
Comptes courants débiteurs	641 240	
Comptes courants créditeurs	448 349	
Charges financières	3 729	
Produits financiers	131 527	41

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'analyse ainsi.

	2017	2016
Redevance filiales	52 884	48 704
Facturation filiales AMO	1 095	0
Refacturation de personnel	2 075	3 554
Refacturations diverses	2 310	1 788
Contrats de prestations de services	18 088	14 702
Refacturation locations immobilières	293	287
<b>TOTAL</b>	<b>76 745</b>	<b>69 035</b>

Korian a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 72 141 K€ en France et de 4 604 K€ à l'étranger.

### Transferts de charges d'exploitation

Le montant total s'élève 4 866 K€.

Il s'agit des produits :

- de remboursement de coûts de formation pour 257 K€ ;
- de remboursement d'indemnités maladie et d'avantages en nature pour un montant de 729 K€ ;
- de coûts de mise en place des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit pour 3 880 K€.

### Charges d'exploitation

#### Achats et charges externes

Les postes les plus significatifs des achats et charges externes se décomposent comme suit.

Nature des charges	2017	2016
Achats à refacturer	2 331	1 769
Sous-traitance	4 146	1 306
Locations immobilières	2 435	2 548
Locations mobilières	842	1 240
Maintenance	2 680	2 512
Personnel extérieur	736	167
Prestations d'assistance technique	12 417	13 089
Honoraires	13 694	12 691
Frais de déplacements	3 303	2 744
Télécommunications	1 331	1 025
Services bancaires	8 616	15 160
Frais de recrutement	548	566
Autres charges	5 349	4 905
<b>TOTAL</b>	<b>58 428</b>	<b>59 722</b>

Le montant des honoraires versés par la société Korian SA à ses commissaires aux comptes, Mazars et Ernst & Young, s'élève, au titre de l'exercice, à 446 K€ au titre du contrôle légal des comptes. À cela s'ajoutent les prestations d'audit et services autres que la certification des comptes qui s'élèvent, pour 2017, à 234 K€ (rapport RSE, *due diligences* financières et attestation CICE principalement).

**Impôts, taxes et versements assimilés**

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des charges	2017	2016
Impôts et taxes sur rémunérations	1 498	1 256
CVAE/CFE	488	426
Taxe foncière	273	273
TVA non récupérable	273	248
Taxe sur les véhicules	76	68
Organic	97	58
Autres taxes	76	13
<b>TOTAL</b>	<b>2 781</b>	<b>2 343</b>

**Salaires et charges sociales**

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des charges	2017	2016
Salaires et traitements	30 243	26 199
Charges sociales	11 793	11 768
<b>TOTAL</b>	<b>42 036</b>	<b>37 967</b>

**Produits et charges financiers**

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des postes	2017		2016	
	Produits	Charges	Produits	Charges
Produits financiers de participations	112 181		65 059	
Intérêts de comptes courants	8 399	3 729	10 614	4 052
Intérêts sur emprunts		46 706		39 702
Coûts des instruments financiers		8 294		13 614
Revenus de prêts	10 989		11 581	
Provisions	1 430	976	1 264	126
Divers	1 554	165	1 168	687
<b>TOTAL</b>	<b>134 553</b>	<b>59 870</b>	<b>89 685</b>	<b>58 181</b>

**Produits et charges exceptionnels**

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des charges	Produits	Charges
Cession immobilisations corporelles	0	95
Amortissements dérogatoires	0	3
Régularisation taxes 2016	108	
Produits exceptionnels divers	193	0
Projets abandonnés	0	469
Charges exceptionnelles diverses	0	29
<b>TOTAL</b>	<b>301</b>	<b>596</b>

**Engagements hors bilan****Cautions solidaires du paiement des loyers**

Depuis la création du Groupe, les baux contractés par les filiales de Korian avec les bailleurs institutionnels sont contre-garantis par une caution ou une garantie locative de Korian.

Par ailleurs, dans le cadre des opérations de crédit-bail immobilier effectuées depuis décembre 2009, Korian s'est porté caution pour le compte de ses filiales.

### Engagements donnés

Afin que la filiale Curanum puisse bénéficier de l'exemption de publication de ses comptes sociaux en Allemagne, Korian communique annuellement une lettre de soutien à sa filiale.

### Litiges

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société et de ses conseils, de litiges non provisionnés et susceptibles d'affecter d'une façon significative l'activité, les résultats ou la situation financière de la Société.

### Engagements de retraite

Une estimation de la valeur actuelle des engagements d'indemnités de départ à la retraite de la Société vis-à-vis de l'ensemble de son personnel a été effectuée :

- méthode de calcul choisie : unité de crédits projetés ;
- table de mortalité femme : TPGF05 ;
- table de mortalité homme : TPGH05 ;
- taux d'actualisation : 1,30 % ;
- convention collective : CCU ;
- âge conventionnel de départ : de 60 à 64 ans ;
- conditions de départ : départ à la retraite à l'initiative du salarié.

Le montant des indemnités de départ à la retraite s'élève à 1 347 K€ au 31 décembre 2017 et n'est pas provisionné dans les comptes individuels.

### Instruments financiers dérivés (juste valeur)

La Société utilise des instruments financiers dérivés (*swaps* et *cap*) pour se prémunir contre le risque de taux d'intérêt qui découle de sa politique de financement à taux variable.

La juste valeur de ces instruments se présente comme suit.

En millions d'euros	Valeur au 31 décembre 2017	Nominal
Swap	-9,63	710,0
Options	2,42	627,5

Les *swaps* valorisés dans le cadre de l'absorption de Medica sont comptabilisés au passif et représentent une valeur nette d'impôt de 76 K€.

### Garanties d'actif et de passif reçues

Conformément aux pratiques du Groupe, celui-ci dispose de garanties de passifs sur l'ensemble des acquisitions.

### Garanties d'actif et de passif données

Dans le cadre des cessions de sociétés hors Groupe, Korian a accordé des garanties de passif en matière fiscale, parafiscale, douanière et sociale jusqu'à l'expiration de la prescription légale. Pour toutes les autres matières, les garanties pourront être mises en œuvre pendant une durée de 18 mois à compter de la date de transfert de propriété.

### Garanties bancaires données

Korian a procédé, le 21 juillet 2016, à la mise en place d'un nouveau contrat de crédit syndiqué. En vertu de la nouvelle convention de crédit, le respect du ratio financier, (dette nette - dette immobilière)/(EDITDA -6,5 % de la dette immobilière), doit être testé au niveau du Groupe de façon semestrielle. La limite du levier financier ainsi calculé est fixée, au 30 juin, à 4,75x sur la durée du crédit et, au 31 décembre, à 4,5x sur la durée du crédit.

### Garanties bancaires reçues

Korian bénéficie d'une garantie bancaire autonome à première demande pour un montant de 976 K€.

### Engagements de rachat

Dans le cadre des prises de participation dans les filiales du groupe Seniors Santé, Korian a pris des engagements de rachat s'activant à l'initiative du vendeur :

- Bloc 3 : rachat de 20 % complémentaires dès l'obtention de la commission de sécurité.

### Paiements en actions

#### Plan d'attribution gratuite d'actions mis en place en 2014

Le 10 septembre 2014, le Conseil d'administration a approuvé, sur autorisation de l'Assemblée générale du 26 juin 2014, la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de certains membres de la Direction générale, qui prévoit l'attribution d'un maximum de 153 030 actions de la Société, sous réserve de l'atteinte de conditions de performance liées au cours de Bourse, à l'EBITDA et au chiffre d'affaires.

S'agissant des résidents fiscaux français, l'attribution gratuite des actions est définitive depuis le 31 mars 2017 et la propriété desdites actions a été transférée aux bénéficiaires, sous condition de présence. Les bénéficiaires ne seront par ailleurs pas autorisés à transférer les actions reçues dans le cadre de ce plan jusqu'au 31 mars 2019.

L'attribution définitive de ces actions par les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers aura lieu le 31 mars 2019, sans condition de conservation.

Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions gratuites attribuables s'élève à 8 832 actions, suite au départ de certains bénéficiaires en 2017.

Compte tenu de ces départs, le plan d'attribution gratuite d'actions a un coût IFRS de 636 K€ (charges sociales exclues) au 31 décembre 2017.

**Plan d'attribution gratuite d'actions mis en place en 2015**

Le 16 septembre 2015, le Conseil d'administration a approuvé, sur autorisation de l'Assemblée générale du 26 juin 2014, la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de certains membres de la Direction générale, qui prévoit l'attribution d'un maximum de 103 305 actions de la Société, sous réserve de l'atteinte des mêmes conditions de performance que le plan d'attribution gratuite d'actions du 10 septembre 2014. Conformément à la délégation de compétence qui lui a été consentie par ledit Conseil, après avoir arrêté la liste des bénéficiaires, le Directeur général a constaté que le nombre total d'actions attribuées dans le cadre de ce plan s'élève à 90 649 actions de la Société.

S'agissant des résidents fiscaux français, l'attribution gratuite des actions deviendra définitive et la propriété desdites actions sera transférée aux bénéficiaires le 31 mars 2018, sous condition de présence. Les bénéficiaires ne seront par ailleurs pas autorisés à transférer les actions reçues dans le cadre de ce plan jusqu'au 31 mars 2020.

L'attribution définitive de ces actions par les bénéficiaires résidents fiscaux étrangers aura lieu le 31 mars 2020, sans condition de conservation.

Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions gratuites attribuables s'élève à 23 906 actions, suite au départ de certains bénéficiaires en 2017.

Compte tenu de ces départs, le plan d'attribution gratuite d'actions a un coût IFRS de 485 K€ (charges sociales exclues) au 31 décembre 2017.

**Plan d'attribution gratuite d'actions mis en place en 2017**

Les 18 juillet et 13 septembre 2017, le Conseil d'administration a approuvé, sur autorisation de l'Assemblée générale du 22 juin 2017, la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de certains membres de la Direction générale, qui prévoit l'attribution d'un maximum de 340 615 actions de la Société, sous réserve de l'atteinte de conditions de performance liées au cours de Bourse, à l'EBITDA et au chiffre d'affaires.

Conformément à la délégation de compétence qui lui a été consentie par ledit Conseil, après avoir arrêté la liste des bénéficiaires, le Directeur général a constaté que le nombre total d'actions attribuées dans le cadre de ce plan s'élève à 334 095 actions de la Société.

L'attribution gratuite des actions deviendra définitive et la propriété desdites actions sera transférée aux bénéficiaires le 4 août 2020 ou le 13 septembre 2020, selon la date de leur attribution, sous condition de présence. Les actions définitivement attribuées seront librement cessibles.

Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions gratuites attribuables s'élève à 334 095 actions.

Le plan d'attribution gratuite d'actions a un coût IFRS de 4 504 K€ (charges sociales exclues) au 31 décembre 2017.

**Autres informations****Effectif moyen**

L'effectif inscrit moyen de l'exercice a été de 407 personnes. Il se répartit de la façon suivante.

Nature des effectifs	2017	2016
Cadres	294	268
Employés	112	101
<b>TOTAL</b>	<b>407</b>	<b>369</b>

**Rémunérations versées aux organes de direction**

Les rémunérations des organes de direction pour 2017 ont été les suivantes :

- Rémunération fixe 2017 : 4 146 K€ ;
- Rémunération variable : 1 619 K€ ;
- Avantage véhicule : 72 K€.

**Rémunérations versées aux organes d'administration**

Au titre de l'année 2017, il a été versé 378 410,96 € de jetons de présence aux membres du Conseil d'administration et au Censeur.

Les membres du Conseil ont également droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements engagés en vue d'assister aux réunions desdits Conseils et des Comités spécialisés. Les administrateurs, autres que le Président du Conseil, et le Censeur n'ont perçu aucun autre élément de rémunération au titre de l'année 2017 de la part de la Société.

Le Conseil d'administration qui s'est tenu à l'issue de l'Assemblée générale du 22 juin 2017 a adopté un nouveau Règlement intérieur qui modifie les modalités de répartition de l'enveloppe des jetons de présence entre les administrateurs et le Censeur. L'article 1.9 du Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit la répartition suivante des jetons de présence :

Sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence d'un montant de 400 000 € :

- la somme de 350 000 € est répartie entre les administrateurs à titre de part fixe et en fonction de leur participation effective aux Conseils et Comités ;
- la somme de 50 000 € est utilisée pour (i) verser un jeton supplémentaire aux administrateurs indépendants non-résidents et (ii) une rémunération en contrepartie de services rendus pour le(s) censeur(s).

La somme de 350 000 € est répartie entre les administrateurs selon les règles suivantes :

- 45 % du montant susvisé des jetons de présence sont répartis uniformément entre les membres du Conseil à titre de part fixe, le Président touchant un double jeton et les administrateurs indépendants touchant un sextuple jeton ;
- 30 % du montant susvisé sont répartis entre les membres du Conseil à proportion du nombre de séances du Conseil auxquelles les membres assistent, le Président touchant un double jeton ;



• 25 % du montant susvisé sont répartis entre les membres des différents Comités à proportion du nombre de séances des Comités auxquelles les membres assistent, le Président de chaque Comité touchant un double jeton.

En cas de participation d'un administrateur à une réunion du Conseil ou d'un Comité par voie de conférence téléphonique, seul un demi-jeton lui sera versé.

En cas de tenue exceptionnelle d'un Comité (i) pendant une interruption de séance d'un Conseil d'administration, (ii) ou immédiatement avant, (iii) ou immédiatement après, seule la réunion du Conseil d'administration donne lieu à rémunération.

En cas de tenue de plusieurs réunions du Conseil d'administration le même jour, notamment le jour de l'Assemblée générale annuelle, les participations à ces réunions d'un administrateur ne comptent que pour une participation.

Les modalités de calcul des jetons de présence en vigueur jusqu'au 22 juin 2017 sont décrites en page 113 du document de référence 2016 déposé à l'AMF le 26 avril 2017 sous le numéro D.17-0432.

### Intégration fiscale

En l'absence de convention d'intégration fiscale, la charge d'impôt est supportée par les sociétés filles. Les économies d'impôt réalisées par le groupe fiscal intégré, grâce aux déficits et aux correctifs, avoirs fiscaux et

crédits d'impôts, sont conservées chez la société mère Korian et sont considérées comme un gain immédiat de l'exercice.

Sur l'exercice où les sociétés filles redeviendraient bénéficiaires, la société mère Korian supportera alors une charge d'impôt.

Le périmètre d'intégration fiscale dont Korian est la société mère en 2017 comprend 125 sociétés (Korian inclus).

Au titre de 2017, en l'absence d'intégration fiscale, la charge d'impôt nette du Groupe aurait été de 44 625 K€.

L'application du régime de l'intégration fiscale génère un profit d'impôt de 18 690 K€ constaté au niveau de la société mère.

Le résultat fiscal courant du groupe fiscal intégré au titre de l'exercice 2017 est bénéficiaire à hauteur de 75 393 K€.

Le Groupe a dégagé des crédits d'impôts compétitivité des entreprises au titre de l'exercice 2017 pour un montant total de 28 400 K€.

De plus, le Groupe bénéficie de crédits d'impôt mécénat et apprentissage pour un total de 490 K€.

Korian SA, seul, dégage un produit d'impôt de 18 333 K€, composé principalement du produit d'intégration fiscale pour 18 690 K€, de crédits d'impôts mécénat, recherche et apprentissage pour 609 K€, minorés de la surtaxe d'IS.

### Ventilation de l'impôt

	Avant impôts	Impôts	Après impôts
Résultat courant	43 832	0	43 832
Résultat exceptionnel	-296	0	-296
Impact intégration fiscale + CI		-18 333	-18 333
Résultat comptable	43 536	-18 333	61 869

### Accroissements et allègements de la dette future d'impôts

#### Accroissements

• Réallocation aux filiales de leurs déficits	60 643 156 €
• Soit une charge future d'impôts	20 879 439 €

#### Allègements

• Organic	96 619 €
• Soit un allègement futur d'impôts	32 206 €

## 4.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

### Exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée générale de la société Korian,

#### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Korian SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

#### Fondement de l'opinion

##### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

##### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

##### Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note « Principales méthodes utilisées » de l'annexe aux comptes annuels concernant la première application du règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

#### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

#### Évaluation des titres de participation

##### Risques identifiés

Au 31 décembre 2017, les titres de participation sont inscrits à l'actif pour une valeur nette comptable de 2 250 millions d'euros. Ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition incluant les frais accessoires, et sont dépréciés lorsque cette valeur est supérieure à leur valeur d'utilité ou à leur valeur vénale.

Comme indiqué dans la note « Principales méthodes utilisées » de l'annexe, la valeur d'utilité de chaque titre de participation est déterminée sur la base des données prévisionnelles établies par la Société, en fonction des perspectives d'avenir de la filiale et de sa structure financière à la date de clôture.

La détermination de la valeur d'utilité de chaque titre de participation repose sur des hypothèses et des estimations établies par la Direction, notamment la projection de flux de trésorerie futurs actualisés sur 5 années issus du budget 2018.

Compte tenu du poids des titres de participation au bilan et de l'importance du jugement de la Direction dans la détermination des hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations des valeurs d'utilité, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constituait un point clé de l'audit.

### **Notre réponse**

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :

- prendre connaissance du processus budgétaire et des contrôles clés associés à ce processus ;
- obtenir les modalités de calcul des valeurs d'utilité, et en particulier les prévisions de flux de trésorerie et d'exploitation des établissements exploités par les entités représentatives de ces titres de participation, afin :
  - d'apprécier leur cohérence avec les budgets 2018 établis par la Direction et arrêtés par le conseil d'administration ;
  - d'examiner la cohérence des hypothèses retenues (taux d'occupation, évolution tarifaire, etc.) avec l'environnement économique aux dates de clôture ;
  - d'apprécier le caractère raisonnable des hypothèses utilisées pour la projection des flux sur la période 2019-2022 ;
  - de comparer les prévisions retenues lors des précédents tests de perte de valeur avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs antérieurs ;
- vérifier, par sondages, l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues par la société.

### **Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

### **Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels**

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

### **Rapport sur le gouvernement d'entreprise**

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### **Autres informations**

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

### Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

#### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Korian SA dans les statuts initiaux de 2003 pour le cabinet Mazars et par l'Assemblée Générale du 23 juin 2011 pour le cabinet Ernst & Young et Autres.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Mazars était dans la quinzième année de sa mission sans interruption (dont douze années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé) et le cabinet Ernst & Young et Autres dans la septième année.

#### Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

#### Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

##### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

**Rapport au comité d'audit**

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense et Courbevoie, le 30 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

**Ernst & Young et Autres**

May Kassis-Morin

**Mazars**

Manuela Baudoin-Revert

## 4.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

### Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

À l'assemblée générale de la société Korian,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

### Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

### **Avec Madame Sophie Boissard, Directrice générale**

#### *Nature et objet*

Votre Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a autorisé l'attribution d'une indemnité de départ, l'attribution d'une indemnité de non-concurrence ainsi que le bénéfice de régimes de garanties collectives et d'une assurance chômage au bénéfice de Mme Sophie Boissard.

*Modalités*

- Attribution d'une indemnité de départ en cas de révocation ou de non-renouvellement du mandat social lié à un changement de stratégie ou de contrôle, à l'exclusion de toute faute grave ou lourde, dont le versement serait conditionné à des critères de performance et d'un montant égal à la rémunération annuelle de référence majorée de 25 % par année de présence sans pouvoir excéder plus de deux fois la rémunération annuelle de référence, après déduction de tout montant à recevoir au titre de l'indemnité de non-concurrence si la Société n'y a pas renoncé ;
- Attribution d'une indemnité de non-concurrence à hauteur de 50 % de la rémunération brute annuelle fixe perçue au titre des douze derniers mois précédant la date de survenance du fait générateur du départ, cumulable, le cas échéant, avec l'indemnité de départ, sans que le cumul des deux indemnités ne puisse excéder deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (l'indemnité de départ étant alors réduite à due concurrence) ;
- Attribution des régimes de garanties collectives « frais de santé » et « incapacité, invalidité, décès » bénéficiant aux cadres salariés en vigueur au sein de votre société ;
- Assurance chômage couvrant le risque de révocation de type GSC, ainsi que de la prise en charge des coûts afférents à cette assurance.

Paris-La Défense et Courbevoie, le 30 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

**Ernst & Young et Autres**

May Kassis-Morin

**Mazars**

Manuela Baudoin-Revert







## CHAPITRE 5

# Informations sur la Société et sur le capital

### 5.1 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

5.1.1	Objet social	234
5.1.2	Organes de direction et d'administration	234
5.1.3	Droits attachés à chaque action	239
5.1.4	Convocation et conditions d'admission aux Assemblées générales annuelles et Assemblées générales extraordinaires des actionnaires	240
5.1.5	Déclarations des franchissements de seuil	240

### 5.2 COMPOSITION ET RÉPARTITION DU CAPITAL 241

### 5.3 ORGANIGRAMMES JURIDIQUES 242

5.3.1	Organigramme juridique simplifié du groupe Korian au 31 décembre 2017	242
5.3.2	Organigramme juridique simplifié du groupe Korian au 14 mars 2018	243

## 5.1 Actes constitutifs et statuts

Les développements qui suivent décrivent le mode de fonctionnement de la Société, qui n'a pas subi de modifications en 2017 à l'exception de la durée du mandat et la rémunération du (ou des) censeur(s).

Les statuts de la Société sont à jour des résolutions adoptées par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 22 juin 2017 concernant les pouvoirs du Conseil d'administration relatifs au transfert de siège social, la durée du mandat et la fixation de la rémunération du (ou des) Censeur(s) ainsi que des décisions de la Directrice générale des 19 juillet 2017 et 31 mars 2018, constatant les augmentations de capital consécutives, respectivement, (i) à l'exercice, par certains actionnaires, de l'option pour le paiement du dividende en actions, et (ii) à l'acquisition (gratuite) d'actions par certains membres de la Direction générale. Par ailleurs, le Conseil d'administration réuni le 14 mars 2018 a décidé de mettre en conformité l'article 15.1 des statuts de la Société avec le décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014 en modifiant la date d'établissement de la liste des personnes habilitées à participer aux assemblées d'actionnaires en qualité d'actionnaire de la Société, sous réserve de ratification de cette modification par l'Assemblée générale prévue le 14 juin 2018.

### 5.1.1 OBJET SOCIAL

L'article 3 des statuts précise que l'objet social de Korian consiste en :

- « toute activité de gestion, conseil en gestion, et détention d'entreprises spécialisées dans le secteur de la santé et du vieillissement des populations, et, plus particulièrement, dans les établissements d'hospitalisation et d'accueil de personnes âgées, les établissements de soins de suite et de réadaptation, les cliniques psychiatriques, l'aide à domicile de personnes âgées dépendantes, et, plus généralement, dans la prise en charge de la dépendance et dans l'offre de services aux personnes âgées, et,
- plus généralement, la prise de participations, par tous moyens, dans toutes sociétés, entreprises ou affaires, existantes ou à créer, et toutes opérations financières, commerciales, industrielles, immobilières et mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets spécifiés ci-dessus ou à tout objet similaire ou connexe de nature à favoriser le développement du patrimoine social ».

### 5.1.2 ORGANES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION

Les articles 11 à 13 des statuts contiennent les clauses relatives au Conseil d'administration et à la Direction générale, ainsi qu'à leur rémunération.

#### Article 11. Conseil d'administration

« La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois (3) membres au moins et de dix-huit (18) membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion ».

#### 11.1 Nomination - Révocation - Démission des membres du Conseil d'administration

##### 11.1.1 Nomination

« Les membres du Conseil d'administration, personnes physiques ou personnes morales, sont élus par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires parmi ou en dehors de ses membres. En cas de fusion ou de scission, la nomination peut être faite par l'Assemblée générale extraordinaire.

L'accès aux fonctions de membre du Conseil d'administration est soumis aux conditions de cumul de mandats édictées par la loi. Aucune personne ne peut être nommée administrateur si elle tombe sous le coup des incompatibilités, déchéances ou interdictions prévues par les lois et règlements en vigueur. Tout administrateur qui se trouve en infraction avec les limitations ci-dessus doit, dans les trois (3) mois de sa nomination ayant entraîné le dépassement des limitations ci-dessus, se démettre de son ou de ses autres mandats. À défaut, à l'expiration dudit délai, il est réputé démissionnaire de son nouveau mandat.

Au moins deux tiers des membres du Conseil d'administration doivent être âgés de moins de soixante-dix (70) ans.

Pour le cas où cette fraction ne serait pas atteinte, la situation doit être régularisée au plus tard à l'issue de la plus prochaine assemblée générale ordinaire. La régularisation intervient, soit par voie de démissions volontaires et, s'il y a lieu, de cooptation de nouveaux administrateurs, soit, à défaut, par démissions d'office prenant effet à l'issue de la plus prochaine assemblée générale ordinaire, laquelle procède à la ou aux nouvelle(s) nominations nécessaires. La ou les démissions d'office s'appliquent à l'administrateur ou aux administrateurs le ou les plus âgés au jour où le dépassement intervient.

Lorsqu'une personne morale est portée aux fonctions de membre du Conseil d'administration, elle est tenue de désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités civile et pénale que s'il était membre du Conseil d'administration en son nom propre sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente. Les représentants permanents sont soumis aux conditions d'âge des membres du Conseil d'administration personnes physiques.

Lorsque la personne morale révoque son représentant, elle est tenue de pourvoir en même temps à son remplacement. Le mandat de représentant permanent désigné par une personne morale nommée au Conseil d'administration lui est donné pour la durée du mandat de cette dernière. Si la personne morale révoque le mandat de son représentant permanent elle est tenue de notifier sans délai à la Société, par lettre recommandée, cette révocation ainsi que l'identité de son nouveau représentant permanent. Il en est de même en cas de décès ou de démission du représentant permanent.

La désignation du représentant permanent ainsi que la cessation de son mandat sont soumises aux mêmes formalités de publicité que s'il était membre du Conseil d'administration en son nom propre ».

#### 11.1.2 Durée des fonctions - Renouvellement

« Les administrateurs sont nommés dans leurs fonctions par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de trois (3) ans et renouvelés par tiers. Par exception, afin de permettre le renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs, l'assemblée générale pourra désigner un ou plusieurs administrateurs pour une durée d'un (1) ou deux (2) ans.

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

À l'expiration de leur mandat, les administrateurs sont rééligibles ».

#### 11.1.3 Démission - Vacance

« Lorsqu'un membre du Conseil d'administration vient à démissionner ou à décéder en cours de fonctions, il peut être remplacé par cooptation dès lors que le nombre des membres du Conseil d'administration restant en exercice n'est pas inférieur au minimum légal.

Lorsque, en raison des mêmes événements, le nombre des administrateurs est devenu inférieur au nombre statutaire sans être réduit au-dessous du minimum légal, le Conseil d'administration a l'obligation de procéder aux nominations provisoires nécessaires pour compléter son effectif dans le délai de trois (3) mois à compter du jour où s'est produite la vacance.

Les nominations effectuées par le Conseil d'administration, en vertu de ces dispositions, sont soumises à la ratification de la prochaine assemblée générale ordinaire. À défaut de ratification, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le Conseil d'administration n'en demeurent pas moins valables.

L'administrateur nommé en remplacement d'un autre ne demeure en fonction que pendant le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Lorsque le Conseil d'administration néglige de procéder aux nominations requises ou si l'assemblée générale n'est pas convoquée, tout intéressé peut demander en justice la désignation d'un mandataire chargé de convoquer l'assemblée générale à l'effet de procéder aux nominations ou de ratifier les nominations en cause. Le mandataire en question est désigné par le Président du Tribunal de Commerce statuant sur requête.

Lorsque le nombre des administrateurs devient inférieur au minimum légal, les administrateurs restants doivent convoquer immédiatement l'assemblée générale ordinaire en vue de compléter l'effectif du Conseil d'administration ».

#### 11.1.4 Révocation

« Les membres du Conseil d'administration sont révocables par l'assemblée générale ordinaire à tout moment ».

#### 11.1.5 Censeurs

« Le Conseil d'administration peut être assisté dans ses travaux par un (1) à trois (3) censeurs désignés par l'assemblée générale ordinaire pour une durée de deux (2) ans.

Ces censeurs pourront être choisis parmi les actionnaires personnes physiques ou morales ou en dehors d'eux. Les censeurs assistent aux séances du Conseil d'administration sans voix délibérative et exercent une mission générale de conseil auprès des administrateurs, sans que ces derniers soient tenus par les avis ou recommandations émis. Les censeurs sont tenus aux mêmes obligations de confidentialité que les administrateurs et sont révocables à tout moment par l'assemblée générale ordinaire.

En contrepartie des services rendus, le (ou les) censeur(s) peuvent recevoir une rémunération dont les modalités sont arrêtées par le Conseil d'administration, par prélèvement sur le montant des jetons de présence alloué par l'assemblée générale à ses membres ».

### 11.2 Organisation et délibérations du Conseil d'administration

#### 11.2.1 Présidence - Vice-présidence

« Le Conseil d'administration élit un Président, personne physique, choisi parmi ses membres et âgé de moins de soixante-quinze (75) ans.

La durée des fonctions du Président est de trois (3) ans, mais elle ne pourra en tout état de cause pas excéder la durée de son mandat d'administrateur. Le Président est rééligible.

*Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'assemblée générale et exécute ses décisions. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.*

*Le Conseil d'administration détermine la rémunération du Président.*

*Le Président peut, à toute époque, être révoqué par décision du Conseil d'administration. Le Président révoqué conserve son mandat d'administrateur.*

*Le Conseil d'administration élit également un Vice-Président, personne physique, choisi parmi ses membres et âgé de moins de soixante-quinze (75) ans. La durée des fonctions du Vice-Président est de trois (3) ans, mais elle ne pourra en tout état de cause pas excéder la durée de son mandat d'administrateur. Le Vice-Président est rééligible. Le Vice-Président peut, à toute époque, être révoqué par décision du Conseil d'administration. Le Vice-Président révoqué conserve son mandat d'administrateur.*

*Le Vice-Président a également pour mission de présider les séances du Conseil d'administration et d'organiser et diriger ses travaux en cas d'absence ou d'empêchement du Président ».*

### 11.2.2 Secrétaire

*« Le Conseil d'administration choisit parmi ses membres ou non un secrétaire qui a pour mission de tenir ou de faire tenir matériellement à jour les registres et documents du Conseil d'administration ».*

### 11.2.3 Réunions du Conseil d'administration

*« Le Président ou le Vice-Président peuvent réunir le Conseil d'administration aussi souvent qu'il est nécessaire et au moins une fois par trimestre. L'ordre du jour est fixé par l'auteur de la convocation étant entendu que le Président ou le Vice-Président selon le cas, peut ajouter à l'ordre du jour tout point qu'il juge nécessaire.*

*Les réunions du Conseil d'administration se tiennent soit au siège social, soit en tout autre endroit précisé par le Président ou par le Vice-Président le cas échéant.*

*La convocation des membres du Conseil d'administration est faite par tous moyens et même par simple lettre, par télécopie ou par email envoyée cinq (5) jours ouvrés à l'avance, ou moins en cas d'urgence. S'il s'agit de réunions périodiques à dates fixes, celles-ci sont fixées au début de chaque année par un calendrier établi par le Conseil d'administration et consigné dans le procès-verbal de la réunion qui les fixe. L'établissement de ce calendrier dispense de toute convocation dès lors que ni la date, ni le lieu, ni l'heure prévus pour une réunion ne sont modifiés.*

*Des administrateurs représentant au moins le tiers (1/3) des membres du Conseil d'administration peuvent demander au Président ou au Vice-Président la convocation d'un Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.*

*Le Directeur Général peut également demander au Président ou au Vice-Président la convocation d'un Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.*

*Les réunions du Conseil d'administration peuvent être organisées par des moyens de visioconférence dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, les règlements et le Règlement intérieur du Conseil d'administration. Les réunions peuvent aussi être organisées par des moyens de télécommunication permettant l'identification des administrateurs et leur participation effective et, ce, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, les règlements et le règlement intérieur du Conseil d'administration ».*

### 11.2.4 Quorum - Majorité

*« Le Conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, chaque administrateur disposant d'une voix. Le Président ne dispose pas d'une voix prépondérante en cas de partage des voix.*

*La participation des administrateurs au Conseil d'administration par voie de visioconférence ou de télécommunication est prise en compte pour le calcul du quorum et de la majorité, à l'exception de la participation relative aux décisions pour lesquelles le Code de commerce n'autorise pas ce procédé ».*

### 11.2.5 Représentation - Présidence - Secrétariat de séance

*« Tout membre du Conseil d'administration peut donner, par lettre ou télégramme, mandat, courriel ou tout autre document écrit à un autre membre du Conseil d'administration pouvoir de le représenter à une séance du Conseil d'administration.*

*Chaque membre du Conseil d'administration ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule des procurations reçues par application de l'alinéa précédent. Ces dispositions sont applicables au représentant permanent d'une personne morale, membre du Conseil d'administration.*

*La séance est ouverte sous la présidence du Président du Conseil d'administration, ou du Vice-Président, en cas d'absence ou d'empêchement du Président.*

*En cas d'absence ou d'empêchement du Président et du Vice-Président, le Conseil d'administration désigne à chaque séance celui de ses membres présents qui doit présider la séance. En cas d'absence de secrétaire permanent, le Conseil d'administration peut désigner, lors de chaque séance, une personne quelconque pour remplir cette fonction ».*

### 11.2.6 Registre de présence - Procès-verbaux des délibérations

*« Il est tenu un registre de présence qui est signé par les membres du Conseil d'administration participant à la séance du Conseil d'administration et qui mentionne le nom des administrateurs présents, représentés ou réputés présents (i.e. ayant participé aux délibérations par des moyens de visioconférence ou de télécommunication).*

*Les procès-verbaux sont conservés et tenus dans les conditions prévues par les dispositions réglementaires en vigueur. Les copies ou extraits de procès-verbal des*

délibérations sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, le Directeur Général, les Directeurs généraux délégués ou un fondé de pouvoir habilité à cet effet.

Au cours de la liquidation de la Société, ces copies ou extraits sont valablement certifiés par un seul liquidateur ».

### 11.3 Pouvoirs du Conseil d'administration

« Au titre de ses pouvoirs généraux, le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Dans les limites de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires, le Conseil d'administration se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

À ce titre, outre les attributions définies par la loi, le Conseil d'administration se prononce notamment sur :

- (i) l'approbation du business plan stratégique de la Société et des avenants ultérieurs ;
- (ii) l'approbation du budget annuel ;
- (iii) la cession d'immeubles par nature d'une valeur supérieure à quinze (15) M€ ;
- (iv) la cession totale ou partielle de participations d'une valeur supérieure à quinze (15) M€ ;
- (v) la conclusion d'emprunts d'un montant supérieur à cinquante (50) M€ ;
- (vi) l'acquisition d'actifs (notamment entreprises ou titres de participations), d'une valeur d'entreprise supérieure à quinze (15) M€.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le déplacement du siège social sur l'ensemble du territoire français peut être décidé par le Conseil d'administration sous réserve de ratification de cette décision par la prochaine assemblée générale ordinaire.

Le Conseil d'administration établira un règlement intérieur qui réglera notamment, en complément des présents statuts, les questions concernant ses réunions et délibérations, ainsi que les éventuelles limitations de pouvoirs à titre interne du Directeur Général et des directeurs généraux délégués.

Chaque administrateur reçoit en temps opportun tous renseignements utiles sur les décisions à prendre. De plus, chacun des administrateurs a le droit de demander que soient mis à sa disposition tous les éléments nécessaires à sa pleine information sur la conduite des affaires sociales ».

### 11.4 Administrateurs salariés

« Le Conseil d'administration comporte, en vertu des articles L. 225-27-1 et suivants du Code de commerce, un ou deux administrateurs représentant les salariés :

- lorsqu'un seul administrateur est à désigner, il l'est par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français ;

- lorsque deux administrateurs sont à désigner, ils le sont par chacune des deux organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français.

La durée du mandat du (des) administrateur(s) représentant les salariés est de trois (3) ans. Au terme dudit mandat, le renouvellement de la désignation du (des) administrateur(s) représentant les salariés sera subordonné au maintien des conditions d'application fixées à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Dans les six (6) mois suivant la modification des statuts, ou à l'échéance du mandat du (des) administrateur(s) représentant les salariés, la (ou les) organisation(s) syndicale(s) ainsi concernée(s) seront invitée(s) par courrier remis en main propre contre décharge ou par lettre recommandée avec accusé de réception, à désigner un administrateur représentant les salariés remplissant les conditions légalement requises et notamment définies par le premier alinéa de l'article L. 225-28 ainsi que par l'article L. 225-30 du Code de commerce.

L'organisation syndicale fera parvenir dans un délai de quinze (15) jours au Président du Conseil d'administration le nom et la qualité de l'administrateur représentant les salariés ainsi désigné par lettre recommandée avec avis de réception.

Les fonctions de l'administrateur désigné en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

La rupture du contrat de travail met fin au mandat de l'administrateur désigné en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Les administrateurs désignés en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce peuvent être révoqués pour faute dans l'exercice de leur mandat dans les conditions de l'article L. 225-32 du Code de commerce.

En cas de vacance, par décès, démission, révocation, rupture du contrat de travail ou pour toute autre cause que ce soit, d'un siège d'administrateur représentant les salariés pourvu conformément au présent article, le siège vacant est pourvu dans les mêmes conditions. Le mandat de l'administrateur ainsi désigné prend fin à l'arrivée du terme normal du mandat des autres administrateurs désignés en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce ».

## Article 12. Direction générale

### 12.1 Choix du mode d'exercice de la direction générale

« La direction générale de la Société est assurée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique, administrateur ou non, nommée par le Conseil d'administration, portant le titre de Directeur Général.

Le choix des modalités d'exercice de la direction générale est effectué par le Conseil d'administration lors de la réunion du Conseil d'administration procédant à la nomination du Président. Cette décision est prise à la majorité des administrateurs présents, représentés ou réputés présents. Les actionnaires et les tiers en sont informés dans les conditions réglementaires.

Lorsque la direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions des présents statuts relatives au Directeur Général lui sont applicables ».

### 12.2 Nomination – Révocation – Démission du Directeur général

« Nul ne peut être nommé Directeur Général – ou le demeurer – s'il se trouve sous l'effet d'une condamnation définitive quelconque entraînant l'incapacité de diriger, de gérer ou de contrôler à un titre quelconque une entreprise commerciale ou industrielle ou une société commerciale.

Le Directeur Général est nommé par le Conseil d'administration qui fixe sa rémunération, la durée de ses fonctions et, le cas échéant, les limitations de ses pouvoirs à titre interne autres que celles déjà prévues par les présents statuts. Il doit être âgé de soixante-cinq (65) ans révolus au plus. Le Directeur Général est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la plus prochaine réunion du Conseil d'administration lorsqu'il atteint la limite d'âge. Le Directeur Général est rééligible.

Le Directeur général peut être révoqué à tout moment par décision du Conseil d'administration. Si elle est décidée sans juste motif, sa révocation peut donner lieu au versement de dommages et intérêts sauf lorsque le Directeur Général cumule ses fonctions avec celles de Président du Conseil d'administration ».

### 12.3 Pouvoirs du Directeur Général

« Sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires, ainsi que des pouvoirs légaux et statutaires du Conseil d'administration sur les décisions relatives à la Société et aux sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, et dans la limite de l'objet social, le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

Le Directeur Général assume sous sa responsabilité la direction générale de la Société et sa représentation dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer

compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Toute limitation des pouvoirs du Directeur général est inopposable aux tiers ».

### 12.4 Directeurs généraux délégués

« Nul ne peut être nommé directeur général délégué – ou le demeurer – s'il se trouve sous l'effet d'une condamnation définitive quelconque entraînant l'interdiction de diriger, de gérer ou de contrôler à un titre quelconque une entreprise commerciale ou industrielle ou une société commerciale.

Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général, avec le titre de directeurs généraux délégués. Leur nombre ne peut excéder cinq (5).

Les directeurs généraux délégués sont nommés par le Conseil d'administration qui fixe leur rémunération, la durée de leurs fonctions et, le cas échéant, les limitations de leurs pouvoirs à titre interne autres que celles déjà prévues par les présents statuts. La durée des fonctions d'un directeur général délégué ne peut néanmoins excéder celle du mandat du Directeur Général. Un directeur général délégué est rééligible.

Un directeur général délégué doit être âgé de soixante-cinq (65) ans révolus au plus. Un directeur général délégué est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la plus prochaine réunion du Conseil d'administration lorsqu'il atteint la limite d'âge.

En cas d'empêchement du Directeur Général, le ou les directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général.

Un directeur général délégué peut, sur proposition du Directeur Général, être révoqué à tout moment par décision du Conseil d'administration. Si elle est décidée sans juste motif, sa révocation peut donner lieu au versement de dommages et intérêts.

Chaque directeur général délégué est investi à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs que le Directeur Général et assume sous sa responsabilité la direction générale de la Société et sa représentation dans ses rapports avec les tiers.

La Société est engagée même par les actes d'un directeur général délégué qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Toute limitation des pouvoirs d'un directeur général délégué est inopposable aux tiers ».

### Article 13. Rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale

« L'assemblée générale ordinaire peut allouer aux administrateurs, en rémunération de leur activité, à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle que cette assemblée générale détermine sans être liée par des décisions antérieures. Son montant est porté aux charges d'exploitation.

Le Conseil d'administration répartit librement entre ses membres les sommes globales allouées à ceux-ci sous forme de jetons de présence. Il peut notamment allouer aux membres du Conseil d'administration qui font partie de comités une part supérieure à celle des autres. Le Conseil d'administration peut en outre allouer des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats spécifiques confiés à ses membres ; ces rémunérations, également portées aux charges d'exploitation, sont alors soumises à la procédure spéciale visant les conventions réglementées.

Le nombre des membres du Conseil d'administration liés à la Société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des membres en fonction. Toutefois, les administrateurs élus par les salariés ne sont pas comptés pour la détermination de ce nombre.

La rémunération du Président du Conseil d'administration, celle du Directeur Général et celle du ou des directeurs généraux délégués sont fixées par le Conseil d'administration dans les conditions visées aux présents statuts ; elle peut être fixe ou variable selon des modalités arrêtées par le Conseil d'administration ou, à la fois fixe et variable.

Des engagements peuvent être pris au bénéfice du Président, du Directeur Général ou directeurs généraux délégués correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions ou postérieurement à celles-ci. Dans ce cas, ces engagements sont soumis à la procédure d'approbation des conventions réglementées ».

#### 5.1.3 DROITS ATTACHÉS À CHAQUE ACTION

Les articles 7 et 9 des statuts de la Société prévoient les droits attachés à chaque action.

#### Article 7. Actions

« Les actions sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire. Leur propriété, qu'elle soit nominative ou au porteur, résulte de l'inscription en compte de leurs titulaires, effectuée dans les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Toutefois, tout actionnaire, personne physique ou morale, venant à détenir, directement ou par l'intermédiaire d'entités qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, un pourcentage des actions ou droits de vote de la Société au moins égal au vingtième (5 %) du capital ou des droits de vote (un « **Actionnaire**

**Concerné** ») devra impérativement inscrire l'intégralité des actions dont il est lui-même propriétaire au nominatif et faire en sorte que les entités qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce inscrivent l'intégralité des actions dont elles sont propriétaires au nominatif.

À défaut de se conformer aux obligations susvisées, tout Actionnaire Concerné pourrait être sanctionné dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

La Société est autorisée à faire usage à tout moment des dispositions légales et réglementaires en vigueur en matière d'identification de détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires et de communication de tout renseignement relatif à ces détenteurs. L'inobservation par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leur obligation de communication des renseignements susvisés peut dans les conditions prévues par la loi et les règlements, entraîner la suspension voire la privation du droit de vote et du droit au paiement du dividende attachés aux actions ».

#### Article 9. Droits attachés aux actions

« Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation à une quotité proportionnelle au nombre des actions existantes.

Toutes les actions qui composent ou composeront le capital seront toujours assimilées en ce qui concerne les charges fiscales. En conséquence, tous impôts et taxes qui, pour quelque cause que ce soit, pourraient, à raison du remboursement du capital de ces actions, devenir exigibles pour certaines d'entre elles seulement, soit au cours de l'existence de la Société, soit à la liquidation, seront répartis entre toutes les actions composant le capital lors de ce ou de ces remboursements, de façon que toutes les actions actuelles ou futures confèrent à leurs propriétaires, tout en tenant compte éventuellement, du montant nominal et non amorti des actions et des droits des actions de catégories différentes, les mêmes avantages effectifs et leur donnent droit à recevoir la même somme nette.

Le droit de vote attaché aux actions de capital est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent à égalité de valeur nominale. Chaque action donne droit à une (1) voix étant précisé que ce rapport d'une (1) voix par action prévaudra nonobstant toute modification législative ou réglementaire contraire non impérative (et notamment l'octroi automatique de droits de vote double dans certaines situations). Il n'est pas conféré de droit de vote double en application de l'article L. 225-123 dernier alinéa du Code de commerce.

Le droit de souscription attaché aux actions appartient au nu-propriétaire sauf convention contraire des parties.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts de la Société, aux décisions de l'assemblée générale et du Conseil d'administration agissant sur délégation de l'assemblée générale.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaire ».

#### 5.1.4 CONVOCATION ET CONDITIONS D'ADMISSION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ANNUELLES ET ASSEMBLÉES GÉNÉRALES EXTRAORDINAIRES DES ACTIONNAIRES

L'article 15.1 des statuts de la Société précise les modalités de convocation et les conditions d'admission aux assemblées générales annuelles et assemblées générales extraordinaires des actionnaires.

« Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par la loi.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire dans les conditions légales et réglementaires, sur simple justification, dans les conditions légales et réglementaires applicables, de son identité et de l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou d'un intermédiaire inscrit pour son compte.

Tout actionnaire peut également, si le Conseil d'administration le permet au moment de la convocation d'une Assemblée générale, participer à cette assemblée par voie de visioconférence et voter par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation.

Le vote par correspondance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires. Tout actionnaire pourra transmettre, soit sous forme de papier soit, sur décision du Conseil d'administration, par voie électronique, des formulaires de procuration et de vote par correspondance avant toute assemblée générale. Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin dans les délais exigés, le formulaire électronique de vote proposé sur le site internet mis en place par le centralisateur de l'assemblée sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur ce site par tout procédé arrêté par le Conseil d'administration et répondant aux conditions de la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil et aux articles R. 225-77 et R. 225-79 du Code de commerce et plus généralement, par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur pouvant notamment consister en un code identifiant et un mot de passe. La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'assemblée par ce moyen électronique ainsi que l'accusé de réception qui en est donné seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le deuxième (2<sup>ème</sup>) jour ouvré précédant l'assemblée à zéro

heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président et, à défaut, par un membre du Conseil d'administration spécialement délégué à cet effet par le Conseil d'administration. À défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée présents qui disposent du plus grand nombre de voix et qui acceptent ces fonctions.

Le bureau désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi et les règlements. Les copies ou extraits des procès-verbaux de l'assemblée sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration ou par le Secrétaire de l'assemblée ».

#### 5.1.5 DÉCLARATIONS DES FRANCHISEMENTS DE SEUIL

L'article 8 des statuts de la Société porte sur les déclarations de franchissement de seuil.

« Les actions sont librement négociables et transmissibles.

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir ou cessant de détenir, directement ou indirectement, au moins un deux-centième (0,5 %) du capital ou des droits de vote de la Société, ou un quelconque multiple de ce pourcentage, est tenue d'informer celle-ci par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans les quatre (4) jours de négociation suivant le franchissement de chacun de ces seuils et d'indiquer le nombre total d'actions et de droits de vote détenus (seule, directement ou indirectement, ou de concert), mais également (a) le nombre de titres donnant accès à terme au capital social qu'elle détient et le nombre de droits de vote qui y sont attachés, (b) les titres et les droits de vote déjà émis que cette personne peut acquérir, en vertu d'un accord ou d'un instrument financier et (c) l'ensemble des informations prévues à l'article L. 233-7 du Code de commerce. Les sociétés de gestion de fonds communs de placement sont tenues de procéder à cette information pour l'ensemble des actions de la Société détenues par les fonds qu'elles gèrent.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions prévues ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont, dans les conditions et limites prévues par la loi, privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la notification.

Cette sanction ne s'appliquera que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins un deux-centième (0,5 %) du capital ou des droits de vote de la Société ».



## 5.2 Composition et répartition du capital

Au 31 décembre 2017, le capital social de Korian est divisé en 80 982 343 actions de 5 € de valeur nominale. Toutes les actions sont entièrement libérées.

Chaque action donne droit à une voix au sein des Assemblées générales d'actionnaires. Conformément à l'article 9 des statuts de la Société, il n'existe pas de droit de vote double.

L'évolution de la répartition du capital social de la Société entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2017 est présentée dans le tableau ci-après.

Actionnaires	31 décembre 2017			31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Nombres d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombres d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Predica	18 586 876	22,95 %	22,95 %	19 007 812	23,71 %	23,71 %	19 007 812	23,92 %	23,92 %
Investissements PSP	11 100 000	13,71 %	13,71 %	11 100 000	13,84 %	13,84 %	11 100 000	13,97 %	13,97 %
Groupe Malakoff Médéric	5 203 892	6,43 %	6,43 %	5 203 892	6,49 %	6,49 %	5 089 185	6,40 %	6,40 %
Flottant	46 091 575	56,91 %	56,91 %	44 866 338	55,96 %	55,96 %	44 268 676	55,71 %	55,71 %
<b>TOTAL</b>	<b>80 982 343 <sup>(1)</sup></b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>80 178 042</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>79 465 673</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

(1) Aux termes des décisions de la Directrice générale en date des 31 mars 2017 et 19 juillet 2017, respectivement (i) suite à l'attribution définitive de 26 361 actions à certains membres de la Direction générale (plan d'attribution gratuite d'actions approuvé par le Conseil d'administration du 10 septembre 2014), conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 alinéa 5 du Code de commerce et, (ii) suite à l'émission, le 19 juillet 2017, de 777 940 actions nouvelles dans le cadre du paiement du dividende en actions, le capital social a été augmenté d'un montant de 4 021 505 €, par l'émission de 804 301 actions d'une valeur nominale de 5 € chacune, et est ainsi passé de à 400 890 210 € à 404 911 715 €, divisé en 80 982 343 actions d'une valeur nominale de 5 € chacune.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire ne détenait plus de 5 % du capital social ou des droits de vote au cours de la période allant du 31 décembre 2015 au 31 décembre 2017.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 alinéa 5 du Code de commerce, suite à l'attribution définitive de 1 220 actions à certains salariés cadres exerçant des fonctions clés au sein du Groupe le 31 mars 2018 (plan d'attribution gratuite d'actions approuvé par le Conseil d'administration du 16 septembre 2015), la Directrice générale a constaté, le 31 mars 2018, l'augmentation du capital social de la Société d'un montant de 6 100 €, par l'émission de 1 220 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, et passe ainsi de 404 911 715 € à 404 917 815 € (divisé en 80 983 563 actions).

Il est par ailleurs précisé qu'en application de l'article 8 des statuts de la Société, outre les obligations légales ou réglementaires d'information de franchissement de seuil, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui détient ou viendrait à détenir directement ou indirectement un nombre d'actions représentant 0,5 % du capital social ou des droits de vote sera tenue d'informer, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, la Société dans un délai de quatre jours à compter de la date de négociation ou de la conclusion de tout accord entraînant le franchissement de ce seuil, et indépendamment de la date d'inscription en compte

éventuelle, du nombre total d'actions de la Société, ou le nombre de droit de vote, qu'elle possède directement ou indirectement ainsi que du nombre total de titres donnant accès à terme au capital et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés.

Cette notification devra être renouvelée dans les conditions prévues ci-dessus, chaque fois qu'un nouveau seuil, à la hausse ou à la baisse, de 0,5 % est franchi.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions prévues ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification. Cette sanction ne s'appliquera que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 0,5 % du capital de la Société.

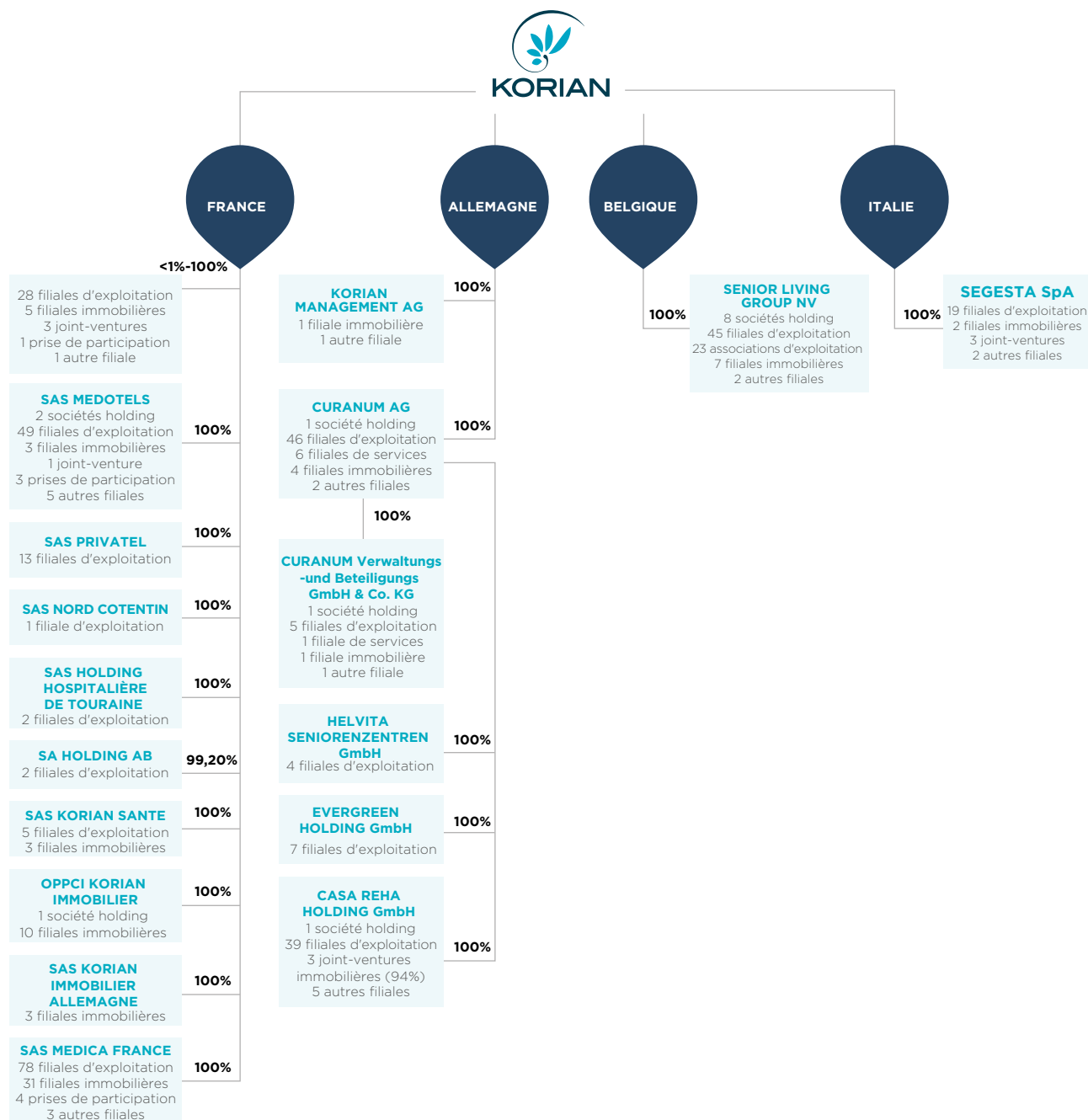
Par ailleurs, le fonds commun de placement des salariés de la Société détenait 97 733 actions Korian au 31 décembre 2017.

Au cours de l'exercice 2017, aucun actionnaire n'a déclaré un franchissement de seuil auprès de l'AMF. Les déclarations de franchissements de seuils faites par les actionnaires de la Société et les déclarations faites par les dirigeants à l'occasion des opérations qu'ils effectuent sur les actions de la Société sont disponibles sur le site Internet de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

## 5.3 Organigrammes juridiques

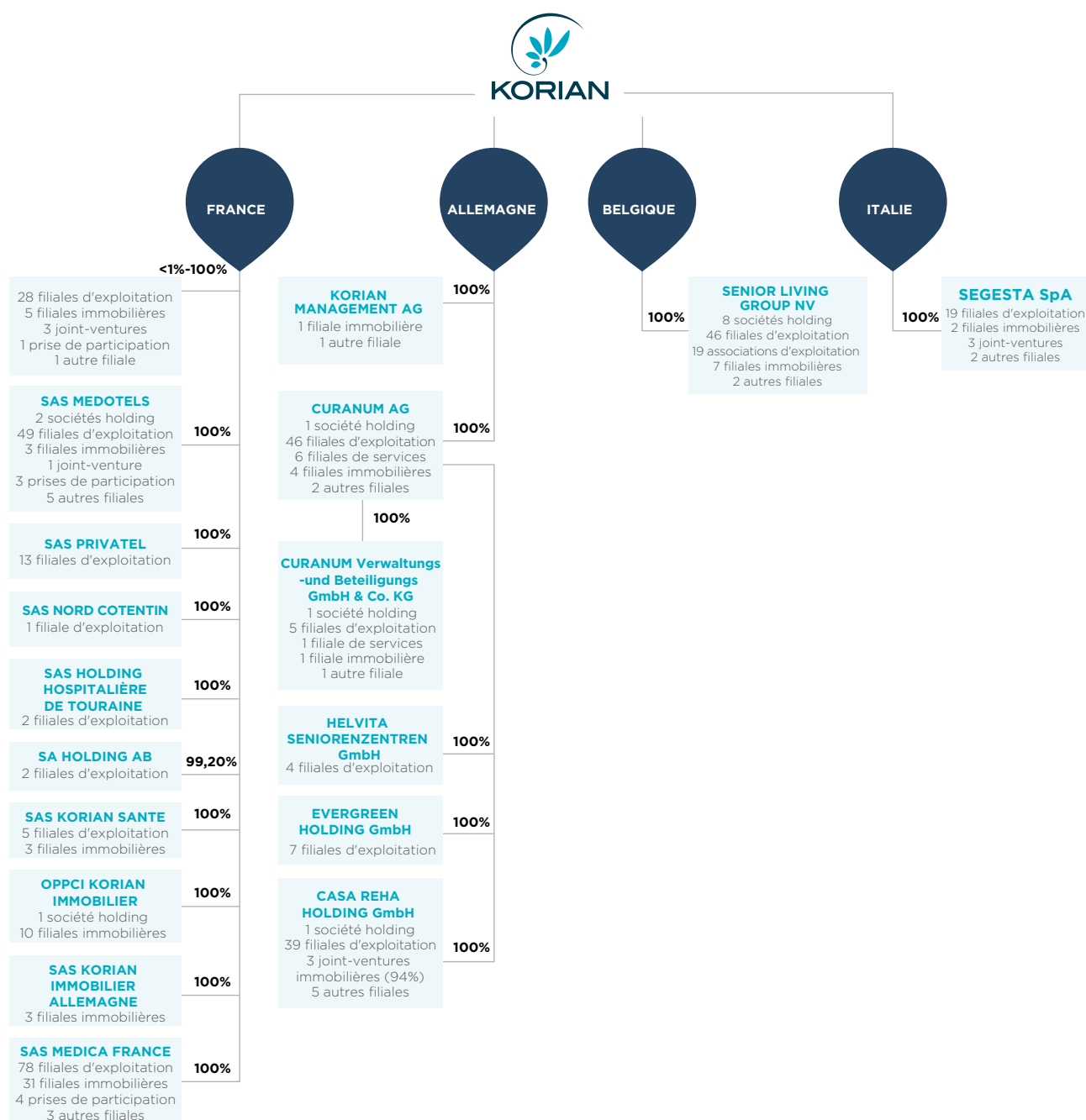
### 5.3.1 ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ DU GROUPE KORIAN AU 31 DÉCEMBRE 2017

L'organigramme juridique simplifié du Groupe au 31 décembre 2017 est présenté ci-après :



5.3.2 ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ DU GROUPE KORIAN AU 14 MARS 2018

L'organigramme juridique simplifié du Groupe au 14 mars 2018 est présenté ci-après :







## CHAPITRE 6

# Personnes responsables du document de référence

6.1 RESPONSABLE DES INFORMATIONS

246

6.3 RESPONSABLE DU CONTRÔLE DES COMPTES 247

6.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE

246

## 6.1 Responsable des informations

Personne responsable du document de référence : Mme Sophie Boissard, Directrice générale.

## 6.2 Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion compris dans le présent document de référence présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la

Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble dudit document.

Fait à Paris, le 26 avril 2018

*Mme Sophie Boissard*

*Directrice générale*

## 6.3 Responsable du contrôle des comptes

Les Commissaires aux comptes sont sélectionnés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité d'audit, chargé d'assurer la mise en place des règles de rotation des firmes et des principaux associés signataires conformément aux dispositions légales et réglementaires.

### COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Noms	Date de renouvellement	Date de fin de mandat
<b>Mazars</b> Tour Exaltis 61, rue Henri-Regnault 92400 Courbevoie	25 juin 2015	Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
<b>Ernst &amp; Young et Autres</b> Tour First 1, place des Saisons 92037 Paris La Défense	22 juin 2017	Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

### COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT <sup>(1)</sup>

Noms	Date de renouvellement	Date de fin de mandat
<b>Suppléant de Mazars</b> <b>M. Cyrille Brouard</b> Tour Exaltis 61, rue Henri-Regnault 92400 Courbevoie	25 juin 2015	Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

(1) L'article L. 823-1 alinéa 2 du Code de commerce, issu de la loi Sapin 2, ayant supprimé l'obligation de désigner un Commissaire aux comptes suppléant lorsque le titulaire n'est pas une personne physique ou une société unipersonnelle, le Conseil d'administration du 15 mars 2017 a décidé de ne pas renouveler le mandat de Commissaire aux comptes suppléant du Cabinet Auditex arrivé à son terme à l'issue de l'Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016, soit le 22 juin 2017.

Les cabinets Mazars et Ernst & Young et Autres respectent la réglementation relative à la rotation des associés signataires (articles L. 822-14 du Code de commerce et 17 du Règlement UE n° 537/2014) puisque :

- l'associée signataire de Mazars, Mme Manuela Baudoin-Revert, a certifié les comptes de la Société pour la première fois à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ;

- l'associée signataire d'Ernst & Young et Autres, Mme May Kassis-Morin, a certifié les comptes de la Société à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2017, à l'issue d'une période de trois ans pendant laquelle les comptes ont été certifiés par Mme Sophie Duval.

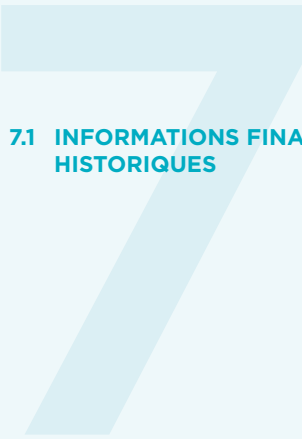






## CHAPITRE 7

# Informations financières historiques et documents accessibles au public



**7.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES  
HISTORIQUES**

**250**

**7.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**

**250**

## 7 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

### Informations financières historiques

## 7.1 Informations financières historiques

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les chiffres clés figurant en page 6 ainsi que les comptes consolidés et les rapports des Commissaires aux comptes correspondants tels que présentés aux pages 143 à 204

du document de référence 2016 déposé à l'AMF le 26 avril 2017 sous le numéro D. 17-0432 ;

- les chiffres clés figurant en page 4 ainsi que les comptes consolidés et les rapports des Commissaires aux comptes correspondants tels que présentés aux pages 151 à 204 du document de référence 2015 déposé à l'AMF le 26 avril 2016 sous le numéro D. 16-0405.

## 7.2 Documents accessibles au public

Des exemplaires du présent document sont disponibles sans frais auprès de la Société ainsi que sur le site Internet de l'AMF (<http://www.amf-france.org>).

Pendant la durée de validité du présent document de référence l'acte constitutif et les statuts de la Société, ses comptes sociaux et consolidés ainsi que les communiqués

sont disponibles sur le site Internet de la Société (<http://www.korian.com/Investisseurs/Investisseurs>).

Les documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.



CHAPITRE 8

# Glossaire

# 8



Le tableau ci-après contient une définition des termes et acronymes spécifiques aux secteurs médico-social et sanitaire utilisés dans le présent document de référence.

Terme ou acronyme	Définition
<b>Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA)</b>	Organisme belge qui a pour mission principale de veiller à la sécurité de la chaîne alimentaire et à la qualité des aliments afin de protéger la santé des hommes, des animaux et des plantes. Dans ce cadre, l'AFSCA investit beaucoup dans la prévention et la gestion de crises et cherche à répondre de façon appropriée et efficace aux événements qui menacent la chaîne alimentaire.
<b>Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM)</b>	Organisme français qui a pour mission de développer une culture de la bien-traitance au sein des établissements et services qui accueillent des personnes vulnérables (notamment des personnes âgées). Dans ce cadre, l'ANESM leur fournit des directives d'activité et de qualité des prestations, évalue leur mise en œuvre et envoie les résultats de cette évaluation aux autorités de tutelle.
<b>Agence régionale de santé (ARS)</b>	Établissement public administratif de l'État français chargé de la mise en œuvre de la politique de santé dans une région.
<b>Allocation personnalisée d'autonomie (APA)</b>	En France, allocation attribuée aux personnes âgées d'au moins 60 ans en situation de perte d'autonomie et nécessitant une aide pour l'accomplissement des actes de la vie courante.
<b>Antennes régionales de lutte contre les infections nosocomiales (ARLIN)</b>	En France, structures sanitaires spécialisées dans la lutte contre les infections nosocomiales.
<b>Autorité de santé régionale - Azienda Sanitaria Locale (ASL)</b>	Dans le système de soins italien, tutelle régionale qui gère dans un même budget tous les acteurs de la santé, de l'hôpital aux soins à domicile.
<b>Bien-traitance, Éthique et Soins pour Tous (BEST)</b>	Méthode de soins alliant gestes et paroles apaisantes pour améliorer les soins et la qualité de vie quotidienne des personnes touchées par la maladie, qui est enseignée au personnel Korian en France dans le cadre d'une formation spécifique, élaborée et lancée depuis le mois de janvier 2011.
<b>Centre de soins de jour (CSJ)</b>	Terme désignant, en Belgique, les centres situés au sein des MR ou MRS ou en liaison avec elles, où sont accueillies, pendant la journée, des personnes âgées de plus de 60 ans en perte d'autonomie, qui y bénéficient de soins et, si besoin, une prise en charge thérapeutique et sociale.
<b>Cliniques de soins de suite et réadaptation (SSR)</b>	Cliniques dans laquelle l'hospitalisation du patient se fait sur moyen ou long terme et dont la finalité est la rééducation, la réadaptation et la réinsertion du patient, suite à un épisode aigu d'une maladie chronique, un accident de la vie ou à un traumatisme postopératoire.
<b>Comité des vigilances et des risques sanitaires (COVIRIS)</b>	En France, comité qui coordonne l'ensemble des dispositifs de gestion des risques existants, identifie les risques <i>a priori</i> et <i>a posteriori</i> , les analyse, définit les priorités d'actions et suit leur mise en œuvre, évalue leur efficacité et sensibilise les professionnels de l'établissement.
<b>Comité français d'accréditation (COFRAC)</b>	Organisme ayant pour but d'accréditer, en France, des organismes privés ou des laboratoires dépendant de la puissance publique.
<b>Commission des usagers (CDU)</b>	Anciennement dénommée Commission des relations avec les usagers et de la qualité de la prise en charge (CRUQPC), instance, en France, qui a pour principales missions de veiller au respect des droits des usagers et de faciliter leurs démarches afin qu'ils puissent exprimer leurs difficultés.
<b>Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM)</b>	En France, contrat par lequel un établissement de santé s'engage auprès d'une autorité de tutelle durant une période pluriannuelle sur un plan d'actions portant sur son positionnement dans l'offre de soins territoriale ainsi que sur les principaux axes d'amélioration de sa performance. Ce contrat définit également les moyens financiers qui seront alloués à l'établissement pour remplir les missions qui lui sont ainsi attribuées.
<b>Conseil de vie sociale (CVS)</b>	Cadre dans lequel les résidents et les familles sont invités à participer à la vie de l'établissement.
<b>Déchet des activités de soins à risques infectieux (DASRI)</b>	Désigne les déchets des activités de soins qui peuvent présenter des risques infectieux, chimiques, toxiques, radioactifs, et qu'il faut nécessairement maîtriser pour protéger les patients hospitalisés, le personnel de santé, les agents chargés de l'élimination des déchets et l'environnement.

Terme ou acronyme	Définition
<b>Direction départementale de la protection des populations (DDPP)</b>	Organisme français qui regroupe les services vétérinaires et les services de contrôle de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes. Sa mission principale est la mise en place des politiques publiques de protection des populations.
<b>Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)</b>	En France, document obligatoire dans toutes les entreprises, quels que soient leur effectif et le secteur d'activité, établi par l'employeur. Il fait l'inventaire des risques présents dans l'entreprise et doit être mis à jour chaque année et à chaque modification des conditions de travail. Il est tenu à la disposition du CHSCT, des délégués du personnel, des travailleurs de l'entreprise et de l'inspection du travail.
<b>Équivalent temps plein (ETP)</b>	Unité permettant d'effectuer une mesure comparable de l'emploi (activité professionnelle ou études), malgré les disparités en termes de nombre d'heures de travail ou d'étude par semaine.  L'ETP est obtenu en comparant le nombre d'heures consacrées à l'exercice d'une activité professionnelle ou à l'étude par un individu au nombre moyen d'heures effectuées par un travailleur ou un étudiant à temps plein.
<b>Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD)</b>	Établissement médicalisé, habilité par l'État français à recevoir des personnes âgées en perte d'autonomie, qui dispose d'une équipe soignante chargée d'assurer les soins nécessaires à chaque résident en fonction de sa situation personnelle.
<b>Établissements recevant du public (ERP)</b>	En France, lieux publics ou privés accueillant des clients ou des utilisateurs, qui font l'objet d'une réglementation spécifique, par opposition aux lieux publics ou privés accueillant des employés (salariés ou fonctionnaires) qui sont, eux, protégés par les règles relatives à la santé et la sécurité au travail.
<b>États réalisés des recettes et des dépenses (ERRD)</b>	État réglementaire permettant de justifier les recettes et les dépenses des établissements publics et privés de santé.
<b>États prévisionnels des recettes et des dépenses (EPRD)</b>	État réglementaire permettant d'estimer les recettes et les dépenses prévisibles des établissements publics et privés de santé.
<b>Événements indésirables graves (EIG)</b>	Événements susceptibles de provoquer des dysfonctionnements ou d'aller à l'encontre du principe de bienveillance. Ils sont qualifiés de « graves » à partir du moment où ils sont cause d'hospitalisation ou lorsqu'ils entraînent une prolongation de l'hospitalisation, une incapacité à la sortie de l'unité ou un risque vital.
<b>Fédération de l'hospitalisation privée (FHP)</b>	Organisme français qui regroupe près de 1 250 établissements de santé privés en France, organisé en syndicats régionaux et syndicats de spécialités. Il est un interlocuteur privilégié des pouvoirs publics sur les grands thèmes qui engagent l'avenir du système de santé.
<b>Fédération des établissements hospitaliers et d'assistance privée à but non lucratif (FEHAP)</b>	Fédération française référente en matières sanitaire, sociale et médico-sociale du secteur privé à but non lucratif, qui regroupe plus de 3 200 établissements et services de santé et d'accueil.
<b>Groupes iso-ressources (GIR)</b>	En France, indicateur national élaboré pour évaluer la dépendance d'une personne. Il permet de classer les individus en six groupes en fonction de leur niveau de dépendance.
<b>Haute Autorité de santé (HAS)</b>	Organisme public, scientifique et indépendant, chargé de développer la qualité médicale en France.
<b>Hospitalisation à domicile (HAD)</b>	Hospitalisation à temps complet au cours de laquelle les soins sont effectués au domicile du patient.
<b>Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP)</b>	Méthode d'identification et d'analyse des points critiques du processus de restauration.
<b>INAMI</b>	En Belgique, l'Institut national d'Assurance Maladie-Invalidité est une institution publique de sécurité sociale qui organise, gère et contrôle l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités.
<b>Infirmiers diplômés d'État (IDE)</b>	En France, infirmiers ayant obtenu leurs diplômes d'État.
<b>Infirmiers diplômés d'État coordonnateurs (IDEC)</b>	En France, infirmiers diplômés d'État assurant des fonctions de managers de proximité.

Terme ou acronyme	Définition
<b>Katz (index)</b>	En Belgique, l'échelle de Katz sert de base pour l'évaluation du degré d'autonomie physique et psychique de chaque résident en vue de l'attribution d'allocations journalières pour la prise en charge des prestations de soins et d'assistance par le RIZIV-INAMI.
<b>Loi hôpital, patients, santé et territoires dite « HPST »</b>	Loi française du 21 juillet 2009 (accompagnée d'un décret d'application du 26 juillet 2010) qui a pour but de permettre la mise en place d'une offre de soins gradués de qualité, accessibles à tous, satisfaisant à l'ensemble des besoins de santé.
<b>Maintien à domicile (MAD)</b>	Terme désignant l'ensemble des moyens personnalisés mis en œuvre pour permettre à une personne âgée en perte d'autonomie de continuer à vivre chez elle dans de bonnes conditions.
<b>Maison de repos pour personnes âgées (MRPA)</b>	Terme désignant, en Belgique, les lits (de repos) intégrés dans les MR et réservés aux personnes âgées.
<b>Maison de repos et soins (MRS)</b>	Terme désignant, en Belgique, les lits (de soins) intégrés dans les MR. Ces lits sont réservés à des personnes fortement dépendantes ne nécessitant pas des soins aigus mais à l'égard desquelles une garantie d'encadrement supérieure est assurée.
<b>Médecine-chirurgie-obstétrique (MCO)</b>	Cet acronyme est utilisé pour définir les établissements réalisant des soins aigus.
<b>Medizinischer Dienst der Krankenversicherung (MDK)</b>	Dans le système de soins allemand, service régional de l'Assurance Maladie qui régule l'offre de soins et contrôle la qualité des soins au niveau des établissements.
<b>Patto di Salute</b>	Dans le système de soins italien, ce document organise de manière officielle le transfert des budgets régionaux du MCO vers le moyen et long séjour, avec des objectifs chiffrés de fermeture de lits par région.
<b>Pflegeheime</b>	Terme désignant, en Allemagne, les maisons de retraite médicalisées.
<b>Residenza sanitaria per anziani (RSA)</b>	Terme désignant, en Italie, les maisons de retraite médicalisées.
<b>Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)</b>	Intégration des préoccupations sociales, environnementales, sociétales et de gouvernance dans les politiques et activités de l'entreprise et dans ses interactions avec l'ensemble de ses parties prenantes.
<b>Responsables maintenance et sécurité (RMS)</b>	En France, responsables, répartis par région sur toute la France, essentiellement en charge de la mise en place et du suivi des normes de sécurité ainsi que du suivi de la maintenance. En coordination avec les responsables techniques de chaque établissement, ils s'assurent de la mise en place des bonnes pratiques et de leur suivi.
<b>Schémas régionaux d'organisation sanitaire – plans régionaux de santé (SROS-PRS)</b>	En France, schémas destinés à planifier globalement, qualitativement et quantitativement, la santé publique, en cherchant à répondre à la fois aux besoins des patients et aux nécessités de planification sanitaire, à l'échelle régionale et parfois départementale.
<b>Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH)</b>	Événement mis en place par l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (LADAPT) consistant à mettre en relation des demandeurs d'emploi en situation de handicap et des recruteurs. Cet événement a également pour objectif de sensibiliser les personnes face aux handicaps.
<b>Service de soins infirmiers à domicile (SSIAD)</b>	Services sociaux ou médico-sociaux qui assurent des prestations de soins infirmiers sur le lieu de vie du patient (domicile, maison de retraite médicalisée ou foyer logement) en vue d'écourter voire éviter les séjours hospitaliers.
<b>Système de gestion de la qualité (SGQ)</b>	Terme désignant, en Italie, le système de <i>reporting</i> mis en place par les établissements bénéficiant de la certification ISO 9001-2008 reposant sur un manuel de qualité, des procédures adaptées pour chaque type d'établissements et d'une plateforme Intranet de <i>reporting</i> uniquement accessible par le département qualité du Groupe en Italie.
<b>Troubles musculo-squelettiques (TMS)</b>	Affections touchant les structures situées à la périphérie des articulations (muscles, tendons, nerfs, ligaments, bourses séreuses, capsules articulaires, vaisseaux, etc.).

Terme ou acronyme	Définition
<b>Validation des acquis de l'expérience (VAE)</b>	Dispositif français permettant l'obtention de tout ou partie d'une certification (diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification professionnelle) sur la base d'une expérience professionnelle salariée, non salariée (commerçant, collaborateur de commerçant, profession libérale, agriculteur ou artisan, <i>etc.</i> ) et/ou bénévole (syndicale, associative) et/ou volontaire. Cette expérience, en lien avec la certification visée, est validée par un jury.







CHAPITRE 9

# Table de concordance

# 9



La table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'annexe I du règlement européen n° 809/2004 et renvoie aux paragraphes correspondants du présent document.

<b>Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 - Annexe I</b>		<b>Références Paragraphes (pages)</b>
<b>Chapitre 1 : Personne responsable</b>		
1.1	Personne responsable des informations contenues dans le présent document de référence	6.1 (246)
1.2	Déclaration du responsable	6.2 (246)
<b>Chapitre 2 : Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2.1	Identité des contrôleurs légaux des comptes	6.3 (247)
2.2	Démission ou nouvelle désignation de Commissaires aux comptes	6.3 (247)
<b>Chapitre 3 : Informations financières sélectionnées</b>		
3.1	Nombre de lits et d'établissements exploités	1.3 (10)
3.2	Chiffres clés d'exploitation	1.4 (32)
<b>Chapitre 4 : Facteurs de risques</b>		<b>2.6 (46 et s.)</b>
<b>Chapitre 5 : Informations concernant l'émetteur</b>		
5.1	Histoire et évolution de la Société	1.1 (8 et 9) / 2.1 (36 et s.) / 2.4 (45)
5.2	Investissements	2.10.7 (93) / 3.1 Notes 2 (151 et s.), 3.1 (155 et s.), 3.2 (159 et s.)
<b>Chapitre 6 : Aperçu des activités du Groupe</b>		
6.1	Principales activités du Groupe	1.3 (10 et s.)
6.2	Principaux marchés du Groupe	1.3 (10 et s.)
6.3	Éléments exceptionnels dans l'environnement	N/A
6.4	Brevets, licences et contrats industriels importants	N/A
6.5	Environnement concurrentiel et position du groupe Korian dans son secteur d'activité	1.3 (10 et s.)
<b>Chapitre 7 : Organigramme</b>		
7.1	Place de l'émetteur au sein du Groupe	5.3 (242 et 243)
7.2	Liste des filiales	3.1 Note 5.7 (185 et s.)
<b>Chapitre 8 : Propriétés immobilières</b>		<b>1.1 (8 et 9) / 2.6.2 (52)</b>
<b>Chapitre 9 : Examen de la situation financière et du résultat</b>		
9.1	Situation financière du groupe Korian	2.3 (39 et s.)
9.2	Résultat d'exploitation	2.3 (39 et s.) / 3.1 (145)
<b>Chapitre 10 : Trésorerie et capitaux</b>		
10.1	Capitaux de la Société	3.1 (144 à 148) Notes 2 (151 à 155) / 4.1 (212, 215, 218, 223, 224 et 225)
10.2	Flux de trésorerie	3.1 (146)
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	3.1 Note 3.9 (172 à 176) / 4.1 (220)
10.4	Restriction à l'utilisation de capitaux	3.1 Note 3.9 (172 à 176) / 4.1 (220)
10.5	Sources de financement attendues	N/A
<b>Chapitre 11 : Recherche et développement</b>		<b>2.9 (89 et 90)</b>
<b>Chapitre 12 : Informations sur les tendances</b>		<b>1.3 (10 et s.) / 2.5 (45)</b>
<b>Chapitre 13 : Prévision ou estimation du bénéfice</b>		<b>N/A</b>
<b>Chapitre 14 : Organes de direction et de surveillance</b>		
14.1	Composition des organes de direction et de surveillance et de la Direction générale	2.11.1 (94 et s.)
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes de direction et de surveillance et de la Direction générale	2.11.1.3.2 (121 et 122)
<b>Chapitre 15 : Rémunérations et avantages</b>		
15.1	Montant des rémunérations versées	2.11.2 (127 et s.)
15.2	Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs	3.1 Notes 3.7 (165 et s.) et 3.8 (171)
<b>Chapitre 16 : Fonctionnement des organes de direction et d'administration</b>		
16.1	Mandats des membres des organes de direction et d'administration	2.11.1.2 (95 et s.)

<b>Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 - Annexe I</b>	<b>Références Paragraphes (pages)</b>
16.2 Contrats de services liant les membres des organes de direction ou du Conseil d'administration à la Société ou à l'une de ses filiales	2.11.2 (127 et s.) / 3.1 Note 5.1 (183)
16.3 Comités spécialisés constitués par le Conseil d'administration	2.11.1.2.3 (116 et s.)
16.4 Principes de gouvernement d'entreprise	2.11 (94 et s.)
<b>Chapitre 17 : Salariés</b>	
17.1 Nombre de salariés	2.7.2 (57) / 2.10.1 (91)
17.2 Participation et stock-options des mandataires sociaux	2.11.2 (128 ; 129 et s. ; 134 à 138) / 3.1 Note 3.7 (169 et 170)
17.3 Participation des salariés	3.1 Note 4.1 (177)
<b>Chapitre 18 : Principaux actionnaires</b>	
18.1 Actionnariat de la Société	2.10.9 (93) / 5.2 (241)
18.2 Droits de vote	2.10.9 (93) / 5.2 (241)
18.3 Contrôle de la Société	2.10.9 (93) / 5.2 (241)
18.4 Accord pouvant induire un changement de contrôle de la Société	N/A
<b>Chapitre 19 : Opérations avec des apparentés</b>	
<b>3.1 Note 5.1 (183) / 4.1 (220)</b>	
<b>Chapitre 20 : Informations financières</b>	
20.1 Informations financières historiques	1.4 (32) / 2.10.1 (91) / 7.1 (250)
20.2 Informations financières <i>pro forma</i>	N/A
20.3 États financiers	3.1 (144 et s.) / 4.1 (212 et s.)
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	3.2 (207) / 4.2 (226) / 7.1 (250)
20.5 Date des dernières informations financières historiques	3.1 (144) / 7.1 (250)
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7 Politique de distribution des dividendes	2.10.3 (92) / 2.10.4 (92)
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.6.2 (53) / 3.1 Notes 3.8 (171) et 5.2 (183) / 4.1 (219 et 223)
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
<b>Chapitre 21 : Informations complémentaires</b>	
21.1 Capital social	2.10.9 (93) / 5.2 (241)
21.1.1 Montant du capital souscrit, nombre d'actions autorisées, nombre d'actions émises totalement libérées / non totalement libérées, valeur nominale par action, nombre d'actions en circulation	2.10.9 (93) / 5.2 (241)
21.1.2 Actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3 Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales	2.10.6 (92 et 93)
21.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bon de souscription	2.11.1.4.2 (123) / 3.1 (147 et 148)
21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	2.11.1.4.2 (123) / 3.1 (147 et 148)
21.1.6 Capital des membres du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A
21.1.7 Historique de l'évolution du capital social	5.2 (241)
21.2 Acte constitutif et statuts	1.1 (8) / 5.1 (234)
<b>Chapitre 22 : Contrats importants</b>	
<b>N/A</b>	
<b>Chapitre 23 : Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	
<b>N/A</b>	
<b>Chapitre 24 : Documents accessibles au public</b>	
<b>7.2 (250)</b>	
<b>Chapitre 25 : Informations sur les participations</b>	
25.1 Prises de participation	2.10.7 (93) / 3.1 Notes 2 (151 et s.) et 5.7 (185 et s.)
25.2 Cessions de participation	2.10.7 (93) / 3.1 Notes 2 (151 et s.) et 5.7 (185 et s.)
25.3 Tableau d'activité et de résultats de Korian et ses filiales	4.1 (216 et s.)



Conception et réalisation





**KORIAN**

Société anonyme au capital de 404 917 815 euros  
21-25 rue Balzac - 75008 Paris  
RCS Paris 447 800 475