



**KORIAN**

**Document de référence 2015**

<b>1</b>	<b>Présentation du groupe Korian</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>Comptes consolidés au 31 décembre 2015</b>	<b>151</b>
1.1	Informations financières sélectionnées	4	5.1	États financiers consolidés au 31 décembre 2015	152
1.2	Performance boursière	5	5.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	204
1.3	Historique	6			
1.4	Organigrammes juridiques	8			
<b>2</b>	<b>Activités et marchés du Groupe</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>Comptes annuels au 31 décembre 2015</b>	<b>205</b>
2.1	Les métiers du Groupe pour la prise en charge du Bien Vieillir	12	6.1	Comptes annuels au 31 décembre 2015	206
2.2	Le Groupe en France	13	6.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	221
2.3	Le Groupe en Allemagne	23	6.3	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	222
2.4	Le Groupe en Italie	27			
2.5	Le Groupe en Belgique	31			
<b>3</b>	<b>Rapport de gestion de l'exercice 2015</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>Informations sur la Société et sur le capital</b>	<b>225</b>
3.1	Faits marquants	36	7.1	Actes constitutifs et statuts	226
3.2	Évolution de l'activité	38	7.2	Composition et répartition du capital	232
3.3	Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2015	40			
3.4	Événements importants survenus depuis la clôture	44	<b>8</b>	<b>Personnes responsables du document de référence</b>	<b>235</b>
3.5	Évolutions prévisibles – perspectives d'avenir	45	8.1	Responsable des informations	236
3.6	Facteurs de risques	46	8.2	Attestation du responsable	236
3.7	Informations sociales, environnementales et sociétales	58	8.3	Responsable du contrôle des comptes	236
3.8	Recherche et développement	97			
3.9	Autres informations financières	98	<b>9</b>	<b>Informations financières historiques et documents accessibles au public</b>	<b>239</b>
3.10	Organes d'administration et de direction	101	9.1	Informations financières historiques	240
			9.2	Documents accessibles au public	240
<b>4</b>	<b>Gouvernement d'entreprise et contrôle interne</b>	<b>131</b>	<b>10</b>	<b>Glossaire</b>	<b>241</b>
4.1	Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	133	<b>11</b>	<b>Table de concordance</b>	<b>247</b>
4.2	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Korian	150			



## Mot de la Directrice générale

« Notre ambition :  
Être l'entreprise  
de référence du marché  
du **Bien Vieillir en Europe** »



CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE

**2,6 Md€**

MARGE OPÉRATIONNELLE

**13,3%**

MARGE D'EBITDAR PRO FORMA

**26,4%**

LEVIER D'ENDETTEMENT

**3,1x**

« Korian a connu 3 années de croissance externe soutenue, avec notamment la fin des intégrations de Medica et Curanum, au cours desquelles sa taille a presque triplé et le chiffre d'affaires réalisé hors de France a franchi pour la première fois la barre de 1 Md€, ce qui a constitué un changement de paradigme pour l'entreprise. Cette transformation a été menée à bien sans encombre sur le plan opérationnel et social, mais a toutefois impacté la performance opérationnelle, notamment de la France et de l'Allemagne, ce qui se traduit par un recul de l'EBITDA par rapport à 2014 (342 M€, soit 13,3% du chiffre d'affaires) et un recul plus net du Résultat Net Part du Groupe à 58,7 M€. Pour autant, le Groupe bénéficie d'atouts solides :

- son capital humain, avec près de 45 000 salariés motivés et engagés ;
- sa qualité de service, dont 92% de clients se sont déclarés satisfaits en 2015 ;
- son réseau de près de 700 établissements, présents dans toutes les zones à fort potentiel économique ; et
- sa capacité d'innovation, notamment en termes de nouvelles approches thérapeutiques et de suivi du résident ou du patient.

Dans les secteurs d'activité des maisons de retraite médicalisées et des résidences services, l'Allemagne devient le premier pays pour Korian. Grâce d'une part à la qualité de ses actifs, au savoir-faire reconnu de ses équipes et à la densité de son réseau et, d'autre part, à l'arrivée récente d'un nouveau management expérimenté à la tête de Korian Germany, le Groupe a désormais tous les atouts pour poursuivre avec succès son développement dans le premier marché européen des services aux seniors.

À court terme, la Direction générale du Groupe fait du rétablissement de la performance une priorité tant en France qu'en Allemagne, notamment à travers un renforcement des équipes, du management et des process ainsi qu'une politique de rationalisation des coûts. Une revue de la performance par établissement est par ailleurs en cours dans ces pays.

Dans le même temps, elle entend poursuivre la dynamique de développement du Groupe, d'ores et déjà numéro 1 en Europe. Elle mise notamment sur le renforcement du réseau et le déploiement de nouvelles offres, tout en mobilisant les énergies et les compétences des équipes sur la qualité au service des résidents, des patients et de leurs familles. Pour l'exercice 2016, le Groupe anticipe un chiffre d'affaires voisin de 3 Md€ et une rentabilité voisine du niveau de 2015. »

**Sophie Boissard,**  
DIRECTRICE GÉNÉRALE DE KORIAN



# Profil 2015

## 1<sup>ère</sup>



### entreprise européenne spécialiste du **Bien Vieillir**




près de **45 000**  
Collaborateurs



près de **70 000**  
Lits



près de **700**  
Établissements



2014  
2005

**+20%**  
Croissance moyenne  
annuelle  
du chiffre d'affaires

#### Une offre de services complémentaires adaptés à chaque étape du vieillissement



Maisons de retraites



Cliniques spécialisées

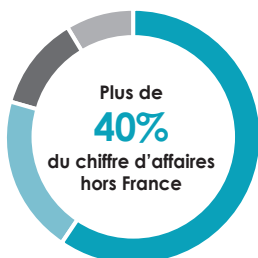


Résidences services



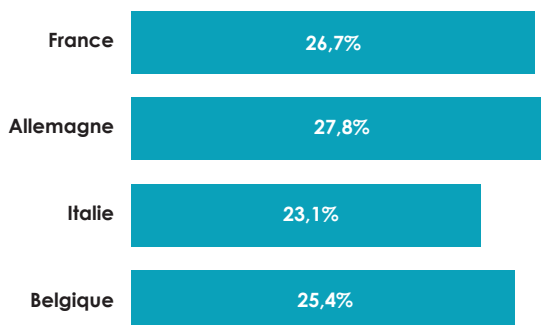
Soins à domicile

#### Korian : Répartition géographique du chiffre d'affaires



France : **1 535,9 M€**  
 Allemagne : **519,0 M€**  
 Italie : **306,1 M€**  
 Belgique : **218,3 M€**

#### Korian : Rapport EBITDAR / chiffre d'affaires par pays



Des relais de croissance à l'international  
 Un accès aux différents potentiels économiques  
 et rythmes démographiques  
 L'opportunité de partager les meilleures pratiques



# Présentation du groupe Korian

<b>1.1 Informations financières sélectionnées</b>	<b>4</b>	<b>1.4 Organigrammes juridiques</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Performance boursière</b>	<b>5</b>	1.4.1 Organigramme juridique simplifié du groupe Korian au 31 décembre 2015	8
<b>1.3 Historique</b>	<b>6</b>	1.4.2 Organigramme juridique simplifié du groupe Korian au 23 mars 2016	9

## 1.1 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 2015 sont comparées aux informations financières 2014 *pro forma*. Les règles d'établissement de l'information 2014 *pro forma* sont présentées au paragraphe 3.3 du présent document de référence.

En millions d'euros	Groupe		France		Allemagne		Italie		Belgique	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Chiffre d'affaires <sup>(1)</sup>	2 579,3	2 222,2	1 535,9	1 323,4	519,0	476,2	306,1	265,6	218,3	157,0
EBITDAR	680,2	613,1	410,1	366,4	144,2	143,9	70,6	63,8	55,4	39,0
Marge/CA	26,4%	27,6%	26,7%	27,7%	27,8%	30,2%	23,1%	24,0%	25,4%	24,9%

(1) Chiffre d'affaires et autres produits.

En millions d'euros	Groupe		France		Allemagne		Italie		Belgique	
	2015	2014 <i>pro forma</i>	2015	2014 <i>pro forma</i>	2015	2014 <i>pro forma</i>	2015	2014 <i>pro forma</i>	2015	2014 <i>pro forma</i>
Chiffre d'affaires <sup>(1)</sup>	2 579,3	2 499,5	1 535,9	1 503,3	519,0	476,2	306,1	312,4	218,3	207,6
EBITDAR	680,2	689,2	410,1	420,8	144,2	143,9	70,6	73,6	55,4	51,0
Marge/CA	26,4%	27,6%	26,7%	28,0%	27,8%	30,2%	23,1%	23,6%	25,4%	24,6%

(1) Chiffre d'affaires et autres produits.

### Une croissance robuste

Le chiffre d'affaires 2015 a atteint 2 579,3 M€, en progression de 16,1% en consolidé et de 3,2% *pro forma*. En France, le chiffre d'affaires progresse de 16,1%, à 1 535,9 M€. La croissance *pro forma* ressort à 2,2%. Les filiales internationales réalisent un chiffre d'affaires de 1 043,4 M€, en progression de 4,7% *pro forma*, et représentent plus de 40% du chiffre d'affaires du Groupe, portées principalement par l'Allemagne dont le chiffre d'affaires a progressé de 9%.

Le parc exploité par Korian au 31 décembre 2015 a augmenté de plus de 2 800 unités (ouvertures de nouveaux lits et acquisitions).

### Une rentabilité 2015 moindre qu'anticipée

L'EBITDAR du Groupe ressort à 680,2 M€, soit un taux de marge de 26,4% du chiffre d'affaires, en recul de 120 points de base par rapport à l'exercice 2014.

Cette diminution du taux de marge d'EBITDAR tient en premier lieu aux conséquences d'une définition plus stricte, de la part de la nouvelle Direction du Groupe, des éléments constitutifs du résultat non courant. Cette approche a conduit au reclassement de certaines dépenses (essentiellement des charges de personnel) dans le résultat opérationnel courant de la France et de l'Italie et par voie de conséquence dans l'EBITDAR.

En deuxième lieu, ce retrait tient en France à des conditions de financement des pouvoirs publics plus restrictives, à des impacts de l'harmonisation des conditions sociales entre Korian et Medica et à de lourdes pertes enregistrées sur un établissement récemment racheté.

Enfin, le recul en Allemagne s'explique par des dépenses mal maîtrisées ainsi que par l'entrée en périmètre des nouvelles entités acquises en 2015, dont le portefeuille d'établissements - plus récents - a une maturité opérationnelle moindre.

La Direction a d'ores et déjà engagé un plan de rétablissement de la performance. Ce plan comporte des mesures destinées à renforcer le pilotage opérationnel du Groupe et la mise sous contrôle des frais généraux et des charges de personnel. Par ailleurs, une revue de la performance individuelle des différents établissements en France et en Allemagne est en cours.

### Une structure financière solide

L'endettement net à fin décembre 2015 ressort à 1 645 M€, en augmentation de 171 M€ par rapport à la dette financière au 31 décembre 2014. Cette augmentation est la conséquence des investissements réalisés dans le cadre des intégrations et du développement futur du Groupe.

La structure financière reste solide avec un ratio d'endettement retraité de la dette immobilière qui atteint 3,1x, soit un niveau très inférieur à la limite du *covenant* fixée à 4,5x. 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.

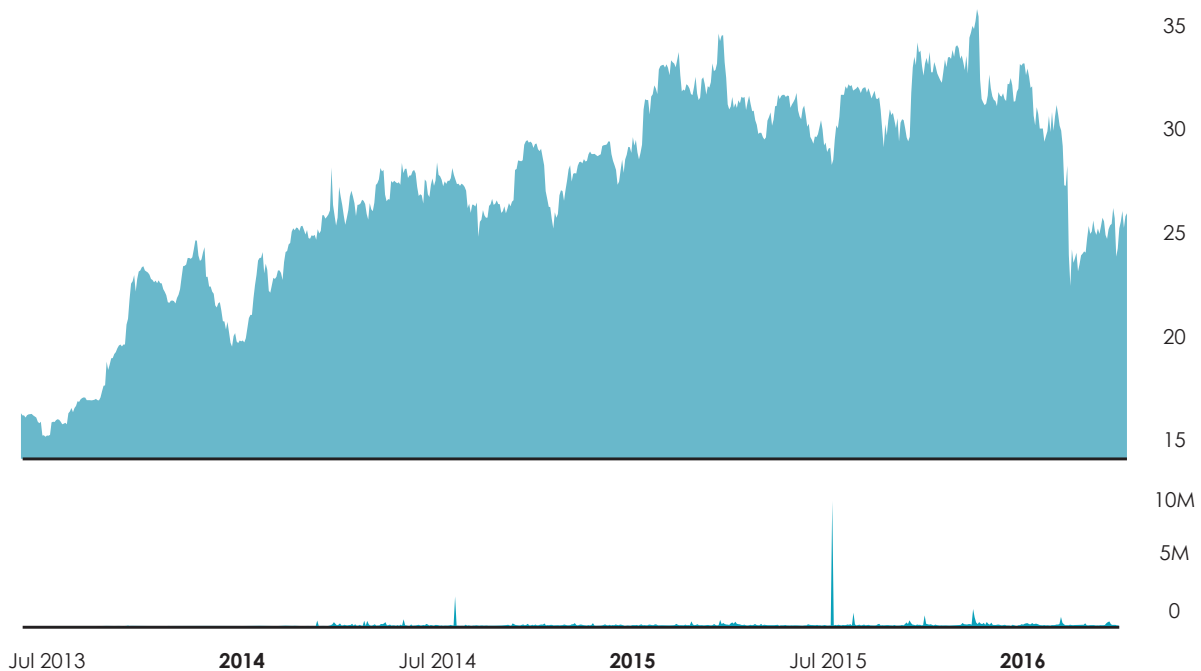
## 1.2 Performance boursière

Le graphique ci-dessous montre l'évolution du cours et des volumes quotidiens sur une période de 3 ans, du 2 avril 2013 au 1<sup>er</sup> avril 2016.

Sur les trois dernières années, l'action Korian a progressé de 52%. Le titre a bénéficié de l'amélioration de la perception des investisseurs sur Korian suite à l'acquisition de Curanum et à la fusion-absorption de Medica (la « **Fusion** ») conduisant à l'élargissement du flottant. On observe en particulier une hausse continue du titre sur la période jusqu'à la réalisation, le 18 mars 2014, de la Fusion. L'année 2015 a été marquée par plusieurs événements, dont le placement de la participation de 4,7% de Covea en octobre 2015. L'annonce de l'acquisition de Casa Reha le 10 novembre 2015, une opération majeure en

Allemagne, portera le titre à son plus haut historique de 36,25 € le 17 novembre. L'annonce du changement de Direction générale le 18 novembre 2015 puis celle d'un avertissement sur résultats le 10 février 2016 ont entraîné un recul marqué du titre entre le 17 novembre 2015 et la fin de la période d'observation. Depuis son plus haut historique du 17 novembre 2015, le titre est en repli de près de 28%. La capitalisation boursière de Korian est d'environ 2,1 Md€ avec un flottant représentant 55% du capital. Les volumes journaliers représentent une moyenne sur 3 mois glissants de 4 M€.

Le titre Korian est coté sur le compartiment A de NYSE Euronext et fait partie de l'indice SBF 120.



Source : Euronext

## 1.3 Historique

### La constitution d'un groupe français leader de la prise en charge globale de la dépendance, coté en Bourse (2003 – 2006)

La société Korian (la « Société » ou « Korian ») a été constituée en mars 2003<sup>(1)</sup> dans l'optique de créer un acteur de référence dans le domaine de la prise en charge de la dépendance, en regroupant successivement les groupes Finagest, Sérierce, Réacti-Malt et Medidep.

Korian a rapidement conclu un accord de partenariat avec la société Foncière des Murs, société foncière cotée dont l'activité consiste en l'acquisition de murs d'activité auprès de groupes industriels et de services. Dans ce cadre, entre 2004 et 2005, Foncière des Murs a racheté auprès du groupe Korian 53 immeubles pour une valeur d'actif de 224 M€.

À la suite de cette opération, le groupe Korian s'est résolument recentré vers l'exploitation d'établissements médico-sociaux et sanitaires et ne détient des actifs immobiliers que de manière marginale.

L'année 2006 a été consacrée au rapprochement opérationnel entre ces groupes, dans l'optique de bâtir, autour d'un projet commun et fédérateur, un groupe intégré. Ainsi, une organisation unique a été mise en place pour les fonctions opérationnelles et les fonctions support des deux groupes, reposant notamment sur une centralisation des tâches administratives (comptabilité, systèmes d'information, achats, etc.) au niveau du siège. Par ailleurs, le groupe Korian a divisé ses opérations en deux grands pôles opérationnels : le pôle EHPAD et le pôle sanitaire (lui-même subdivisé en un sous-pôle SSR et un sous-pôle psychiatrique).

Afin notamment de mettre en œuvre les synergies de fonctionnement et de doter le groupe Korian de moyens supplémentaires pour financer le développement de ses activités, renforcer sa position de leader sur ses métiers et gagner la confiance de nouveaux investisseurs, Korian a absorbé Medidep, puis a été introduite en Bourse fin novembre 2006. Les salariés ont été associés au projet d'entreprise à travers la mise en œuvre d'une politique d'actionnariat salarié (création d'un plan d'épargne groupe et d'un fonds agréé « Korian actionnariat »).

Au 31 décembre 2006, le groupe Korian comptait 168 établissements, représentant près de 13 800 lits en France.

### L'eupéanisation du groupe Korian et le développement de la marque (2007-2011)

Un des principaux objectifs de l'introduction en Bourse était de renforcer les fonds propres du groupe Korian avec l'ambition de trouver des relais de croissance à l'étranger, notamment en Allemagne et en Italie où les fondamentaux sont communs à ceux du marché français (un vieillissement rapide de la population, de fortes barrières à l'entrée et des normes d'exploitation de plus en plus contraignantes, une offre en nombre de lits inférieure à la demande ou un marché très fragmenté en cours de structuration).

Dans cette perspective, la stratégie de Korian était de mettre en place de véritables plateformes de développement avec des équipes locales compétentes et ambitieuses, capables de reproduire et structurer dans ces pays un modèle de développement similaire à celui mis en œuvre par le Groupe en France.

Ainsi, en avril 2007, Korian a acquis 92,5% du groupe italien Segesta, 2<sup>ème</sup> acteur privé en Italie spécialisé dans la prise en charge des personnes dépendantes, le solde du capital étant alors détenu par le management. Segesta exploitait 7 établissements, représentant 909 lits.

Par ailleurs, Korian a acquis, en octobre 2007, 92,5% du groupe Phönix, société basée en Bavière, qui exploitait 26 établissements, représentant 2 922 lits, le solde du capital étant alors détenu par le management.

Parallèlement, au cours du premier semestre 2008, Korian a signé 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 5 immeubles pour 40 M€ en 2009). Ainsi, Cofinimmo est devenu le deuxième partenaire immobilier du Groupe.

Jusqu'en 2011, le groupe Korian s'est concentré sur la consolidation de sa position de leader européen du Bien Vieillir, à travers des acquisitions ciblées, des restructurations internes et de la croissance organique.

Au 31 décembre 2011, le groupe Korian comptait :

- 169 établissements, représentant près de 14 530 lits en France ;
- 43 établissements, représentant plus de 5 000 lits en Allemagne ; et
- 31 établissements, représentant près de 4 350 lits en Italie.

Par ailleurs, Korian a poursuivi sa politique de maintien d'un niveau de qualité élevé et d'accroissement de la médicalisation (mise en place d'un comité scientifique, réflexion sur des nouvelles formes de prise en charge) accompagnée de nombreuses améliorations opérationnelles.

### Le changement de mode de gouvernance et le nouveau projet d'entreprise (2012-2013)

L'assemblée générale des actionnaires réunie le 21 mars 2012 a décidé d'adopter un mode de gouvernance à Conseil d'administration.

À son issue, le premier Conseil d'administration a décidé d'opter pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, qui est entrée en vigueur le 30 avril 2012, date de la prise de fonction effective du Directeur général, M. Yann Coléou.

Ce changement de gouvernance s'est traduit par une étude stratégique complète et une refonte de l'organisation fin 2012. Celle-ci a donné lieu à la définition d'un nouveau projet d'entreprise baptisé Korian First, lancé début 2013, construit

(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 à compter du 8 juin 2006.

Le 21 mars 2012, la Société a été transformée en société anonyme à Conseil d'administration, soumise au droit français, 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).



autour de par 4 piliers : la Performance, le Développement, l'Innovation, les Hommes. Dans ce cadre, Korian a notamment :

- lancé un certain nombre d'initiatives (par exemple, un travail sur l'enrichissement des services) pour optimiser son chiffre d'affaires ;
- pris le contrôle de Curanum en mars 2013, ce qui lui a permis de devenir leader en Allemagne, ouvert 6 maisons de retraite médicalisées et 2 cliniques de soins de suite et de réadaptation en France et en Italie ainsi qu'acquis 1 clinique en Italie ;
- finalisé le recentrage de ses activités en France avec la cession du pôle psychiatrie Korian (composé de 7 cliniques) ainsi que de deux maisons de retraite médicalisées.

Cette transformation a permis à Korian de prendre le *leadership* sur l'internationalisation et l'innovation.

Fin 2013, le groupe Korian disposait d'une capacité d'accueil de plus de 34 000 résidents/patients en Europe (France, Allemagne et Italie) et employait plus de 26 000 collaborateurs. Le Groupe gérait près de 270 maisons de retraite médicalisées, 50 cliniques de soins de suite et de réadaptation, disposait d'une capacité d'accueil de plus de 2 200 personnes en résidences services et assurait des soins à domicile.

## La création du leader européen du Bien Vieillir (2013-2016)

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, donnant naissance au leader européen du Bien Vieillir ; à cette occasion, la Société a été renommée « Korian - Medica ».

À l'issue de la Fusion, le Groupe disposait d'une capacité d'accueil de plus de 57 000 résidents/patients en Europe (France, Allemagne, Italie et Belgique) et employait près de 40 000 collaborateurs. Le Groupe gérait 506 maisons de retraite médicalisées et 87 cliniques de soins de suite et de réadaptation, disposait d'une capacité d'accueil de plus de 2 400 personnes en résidences services et assurait des soins à domicile auprès de 9 000 patients.

Afin de prendre en compte la dimension résolument internationale du Groupe, une nouvelle organisation fonctionnelle a été mise en place dès le lendemain de la Fusion avec la recomposition du Comité exécutif Groupe, pour y intégrer les patrons opérationnels des 4 pays d'implantation du Groupe.

Parallèlement à cette nouvelle organisation, le Groupe a actualisé son projet stratégique par l'ajout d'un 5<sup>ème</sup> pilier, le Client, aux 4 piliers existants (la Performance, le Développement, l'Innovation et les Hommes).

La Fusion a permis de regrouper des réseaux et des expertises complémentaires, pour une meilleure réponse aux besoins des clients et en matière de préservation de l'indépendance.

Ce rapprochement a permis la construction d'un groupe français de référence en Europe créant pour l'ensemble des salariés à la fois une fierté d'appartenance, mais aussi une sécurité supplémentaire du fait de sa solidité financière et de ses relations renforcées avec les autorités de santé et les collectivités locales.

Dès 2015, les premières synergies ont été constatées en matière d'achats, avec un alignement sur les meilleures conditions

de coûts unitaires par catégories d'achats (alimentaires, blanchisserie, protections, etc.). Par ailleurs, l'harmonisation du cadre social entre Korian et Medica a été menée à bien au cours de l'année 2015, pour un coût représentant environ 1% de la masse salariale. Toutefois, un certain nombre de chantiers doit encore être mené à bien : process, politique qualité unique, revue des réseaux pour optimisation, etc.

Pour l'avenir, la Fusion permet de renforcer le potentiel de croissance du nouveau Groupe, en s'appuyant notamment sur :

- des perspectives de croissance organique sur des géographies à fort potentiel de marché ;
- un potentiel de croissance externe pour renforcer son réseau sur les marchés existants et se développer sur de nouvelles zones attractives ;
- une structure financière solide, avec un niveau d'endettement maîtrisé.

À travers ces rapprochements opérationnels réussis et des organisations qui restent à finaliser en 2016 (cadres de pilotage et de contrôle communs, processus industrialisés, fonctions Groupe transverses, synergies d'offres), la période 2012-2015 représente donc un changement de paradigme pour le Groupe.

Dans les filiales internationales, le chiffre d'affaires 2015 est supérieur à 1 Md€ pour la première fois dans l'histoire de Korian, marqué par les acquisitions réalisées en Allemagne, en Italie et en Belgique. En janvier 2016, avec l'acquisition de Casa Reha, Korian a renforcé sa position de leader du secteur médico-social en Allemagne qui représente désormais le premier pays d'activité du Groupe dans ce secteur avec près de 28 000 lits et appartements exploités.

## Le changement de Direction générale (depuis le 26 janvier 2016)

Conscient de la nécessité de renforcer la Direction générale pour la nouvelle étape du développement de l'entreprise, le Conseil d'administration de Korian réuni le 18 novembre 2015 a décidé à l'unanimité :

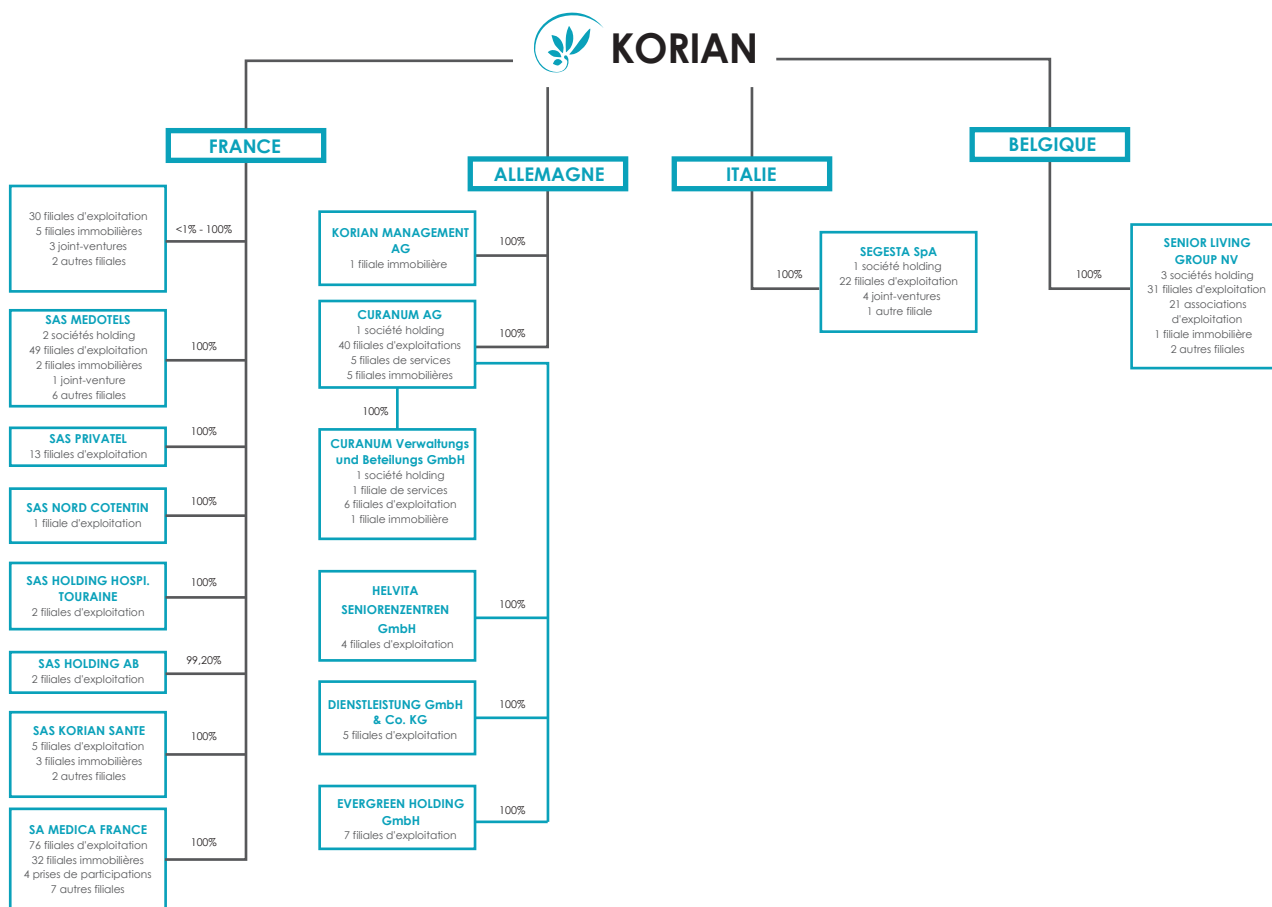
- de mettre fin au mandat de Directeur général de M. Yann Coléou ;
- de nommer Mme Sophie Boissard au poste de Directrice générale Groupe pour porter la nouvelle phase de la stratégie de croissance du Groupe. Elle a pris ses fonctions le 26 janvier 2016 ;
- de nommer son Président, M. Christian Chautard, à titre intérimaire, Président-Directeur général du groupe Korian. Dès l'arrivée de Mme Sophie Boissard, la gouvernance est revenue à une Présidence et une Direction générale dissociées.

Au 23 mars 2016, le Groupe dispose d'une capacité d'accueil de près de 70 000 résidents/patients en Europe (France, Allemagne, Italie et Belgique) et emploie près de 45 000 collaborateurs. Le Groupe gère près de 700 établissements dans 4 lignes de métiers : maisons de retraite médicalisées, cliniques de soins de suite et de réadaptation, résidences services et soins à domicile.

## 1.4 Organigrammes juridiques

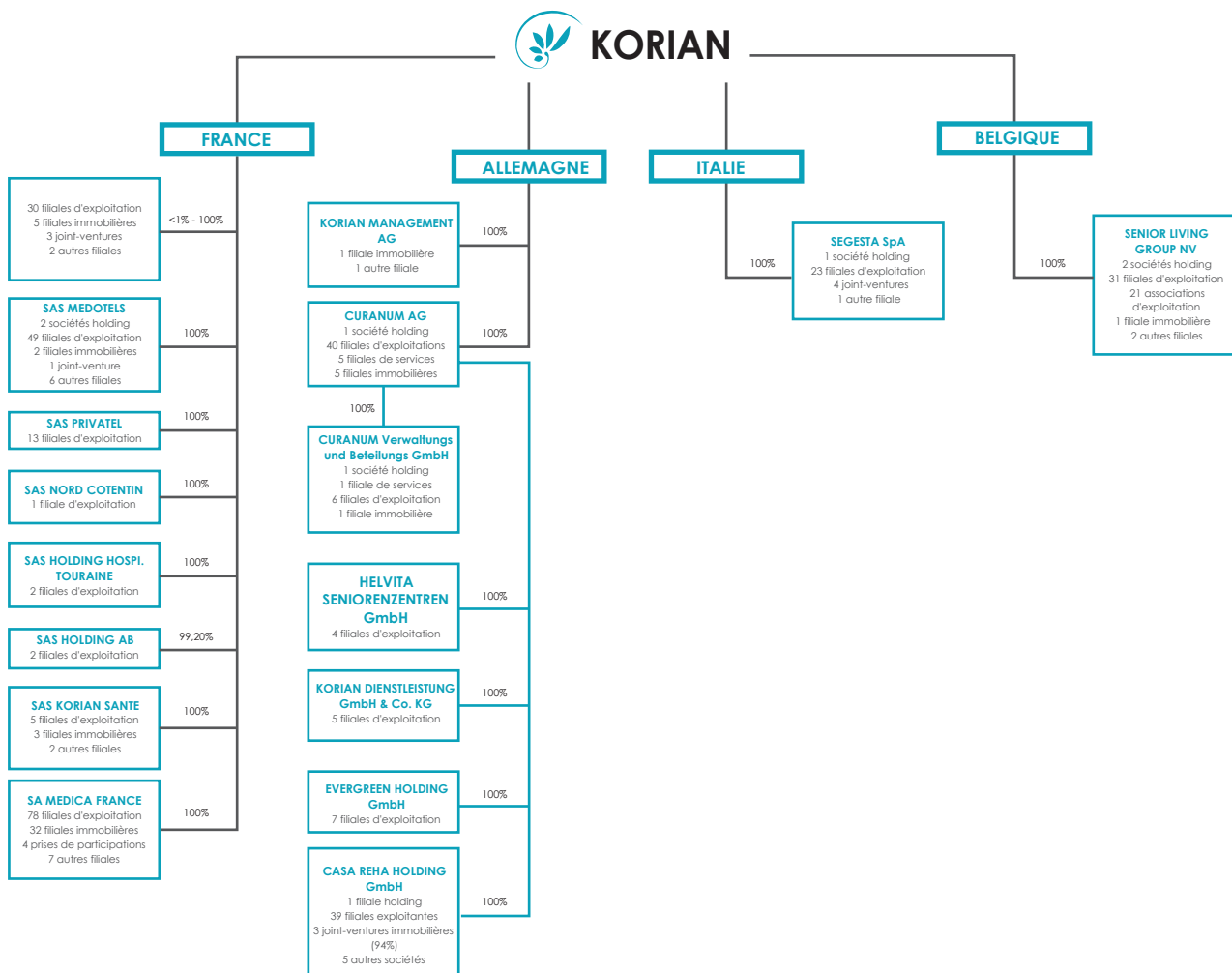
### 1.4.1 Organigramme juridique simplifié du groupe Korian au 31 décembre 2015

Au 31 décembre 2015, le Groupe compte 400 sociétés consolidées. L'organigramme juridique simplifié du Groupe au 31 décembre 2015 est présenté ci-après.



## 1.4.2 Organigramme juridique simplifié du groupe Korian au 23 mars 2016

L'organigramme juridique simplifié du Groupe au 23 mars 2016 est présenté ci-après.







# Activités et marchés du Groupe

<b>2.1 Les métiers du Groupe pour la prise en charge du Bien Vieillir</b>	<b>12</b>	<b>2.4 Le Groupe en Italie</b>	<b>27</b>
2.2.1 L'offre Korian	13	2.4.1 L'offre Korian	27
2.2.2 Le cadre réglementaire et le financement	15	2.4.2 Le cadre réglementaire et le financement	28
2.2.3 Les acteurs du marché	19	2.4.3 Les acteurs du marché	30
2.2.4 Les tendances du marché	20	2.4.4 Les tendances du marché	30
<b>2.3 Le Groupe en Allemagne</b>	<b>23</b>	<b>2.5 Le Groupe en Belgique</b>	<b>31</b>
2.3.1 L'offre Korian	23	2.5.1 L'offre Korian	31
2.3.2 Le cadre réglementaire et le financement	23	2.5.2 Le cadre réglementaire et le financement	31
2.3.3 Les acteurs du marché	24	2.5.3 Les acteurs du marché	33
2.3.4 Les tendances du marché	25	2.5.4 Les tendances du marché	33

## 2.1 Les métiers du Groupe pour la prise en charge du Bien Vieillir

Face au défi du vieillissement de la population, le groupe Korian est désormais le *leader* européen spécialiste du Bien Vieillir. Présent dans 4 pays européens (France, Allemagne, Italie et Belgique), le Groupe gère près de 700 établissements (maisons de retraite médicalisées, cliniques de soin de suite et de réadaptation, résidences services et soins à domicile), représentant plus de 70 000 résidents/patients et emploie près de 45 000 collaborateurs.

Permettre à chacun d'accéder au Bien Vieillir, c'est préserver l'indépendance le plus longtemps possible, une indépendance faite de respect, de responsabilité, d'utilité, d'autonomie et de soins, dont les composantes peuvent varier en fonction des besoins ainsi que du ressenti de chacun et qui est amenée à évoluer au cours du temps.

Bien Vieillir signifie vieillir dans un contexte de sécurité, de confiance et de confort corporel, affectif et psychologique, en étant soigné, aidé, entouré et accompagné.

Pour le Groupe, Bien Vieillir, c'est permettre aux personnes de continuer à aspirer au bonheur et au plaisir de la vie.

L'offre de soins, de services et de produits du Groupe (lieux, technologies, divertissements, etc.) répond à cet enjeu. Au travers du développement d'un projet personnalisé, elle s'attache à renforcer l'indépendance des personnes âgées.

Au sein du Groupe, la prise en charge du Bien Vieillir s'organise autour de quatre secteurs distincts et complémentaires.

- **Les maisons de retraite médicalisées** dont la vocation est la prise en charge pérenne des personnes âgées pour lesquelles un maintien à domicile est rendu difficile du fait de la complexité de leur prise en charge et du coût de leur dépendance. La grande majorité des résidents sont des personnes âgées même si des handicaps invalidants, temporaires ou définitifs, peuvent intervenir prématurément. 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.
- **Les cliniques de soins de suite et de réadaptation** 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 avant leur retour à domicile. Les cliniques de soin de suite et de réadaptation 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 poly-pathologie, 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.

Certaines structures sont spécialisées pour répondre aux besoins de santé publique des régions dans lesquelles elles sont implantées. Elles disposent ainsi d'une capacité de prise en charge de pathologies variées.

- **Les résidences services** qui accueillent 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, tout en préservant l'intimité. Agencés dans un esprit contemporain, les appartements proposent des prestations qualitatives et un aménagement favorisant l'autonomie et le bien-être. Ces résidences sont conçues pour offrir une qualité de vie incomparable au cœur ou à proximité des centres villes. Suivant leurs besoins, les résidents peuvent également choisir des services complémentaires (restauration, blanchisserie, places de parking sécurisées, sauna et balnéothérapie, etc.). Ces résidences proposent également des services adaptés à proximité, comme la restauration ou l'animation, favorisant ainsi le lien social.
- **Les soins à domicile**, recouvrent 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. Les soins à domicile recouvrent trois types de soins :
  - les soins ponctuels : techniques complexes pour des pathologies non stabilisées,
  - les soins continus : techniques plus ou moins complexes incluant le *nursing* pour des pathologies évolutives (durée non limitée),
  - les soins de réadaptation au domicile (durée limitée).

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 sont en partenariat avec des établissements médico-sociaux et sanitaires, des réseaux de santé, des associations d'aide à domicile et différents professionnels libéraux du secteur. Cette filière assure une continuité des soins après une hospitalisation, dans le contexte sécurisant du domicile des patients.

## 2.2 Le Groupe en France

### 2.2.1 L'offre Korian

Le Groupe propose et développe en France, sous la marque Korian, une offre globale pour la prise en charge du Bien Vieillir présentant des standards élevés de qualité à travers ses établissements répartis sur l'ensemble du territoire français.

Il gère son portefeuille d'établissements dans le sens d'une médicalisation accrue pour ce qui concerne les maisons de retraite médicalisées et d'une recherche de spécialisation pour ce qui concerne les cliniques de soins de suite et de réadaptation. Par ailleurs, il propose une offre alternative à celles des établissements médicalisés et du maintien à domicile à travers des structures non médicalisées mais adaptées aux personnes âgées autonomes, les résidences services. Enfin, il propose une offre dans les soins à domicile à travers des structures HAD et des SSIAD.

#### 2.2.1.1 La prise en charge du Bien Vieillir 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 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 selon la pathologie 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 intellectuelles. 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 au handicap 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 (socio-culturelles, 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.

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

La prise en charge des résidents au sein des maisons de retraite médicalisées est assurée, dans chaque établissement, par un ensemble de professionnels prenant en charge les pathologies liées à la dépendance et à l'âge composé notamment de médecins généralistes, de médecins gériatres et de psychologues.

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 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 maisons de retraite médicalisées 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.

La prise en charge de la dépendance temporaire au sein d'établissements sanitaires 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, notamment 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).

### 2.2.1.2 Les cliniques de soins de suite et de réadaptation Korian, une offre en matière de moyens séjours performante et spécialisée

#### Une offre de soins spécialisée et individualisée en cliniques de soins de suite et de réadaptation

Les cliniques de soins de suite et de réadaptation disposent de plateaux techniques performants et diversifiés, permettant de dispenser les soins les plus adaptés à chaque pathologie. Un suivi thérapeutique individualisé permet en outre d'exploiter au mieux les installations de chacune des cliniques du Groupe.

Le Groupe a choisi de spécialiser certaines de ses structures d'accueil pour répondre au mieux aux besoins de santé publique des régions dans lesquelles il est implanté.

Les cliniques de soins de suite et de réadaptation Korian accueillent des patients, à la suite d'une hospitalisation ou en provenance de leur domicile, afin de leur permettre de recouvrer un maximum d'autonomie. Ces établissements dispensent des soins de suite polyvalents, mais aussi gériatriques, de médecine physique et de réadaptation, de réadaptation cardiaque ou ORL, de post-cure en alcoologie et autres.

Certains établissements disposent ainsi d'une capacité de prise en charge de pathologies variées et sont notamment capables de prodiguer des soins rhumato-orthopédiques, cardio-vasculaires et respiratoires, neurologiques, nutritionnels (traitement du diabète ou de l'obésité), ou encore des soins à des patients en état végétatif chronique ou des soins de suite gériatriques pour patients de plus de 75 ans, poly-pathologiques et dépendants.

L'objectif est de faciliter, dans les meilleurs délais, le retour à domicile des patients, ou, quand cela est nécessaire, de les orienter vers des résidences de long séjour.

La prise en charge des patients par nos cliniques de soins de suite et de réadaptation repose sur un projet thérapeutique, établi à partir d'un bilan global (médical, paramédical et psychologique). Tous les paramètres nécessaires à une réadaptation réussie 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.

#### Une offre de qualité qui repose sur un projet médical novateur en cliniques psychiatriques

Les cliniques psychiatriques du Groupe accueillent des patients pour le traitement de troubles psychiques aigus et évolutifs, de troubles bipolaires, de troubles du comportement, de troubles liés aux addictions ou suite à un accident vasculaire cérébral, etc. Elles proposent des psychothérapies individuelles ou de Groupe, associées à des thérapies médicamenteuses, afin de garantir une prise en charge individualisée, adaptée à chaque patient.

### 2.2.1.3 Les résidences services Korian, des établissements adaptés aux personnes âgées autonomes

De par la volonté du Groupe de présenter une offre complète et variée en matière de prise en charge du Bien Vieillir, 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 adaptés) 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.

Les prestations proposées en supplément aux classiques charges locatives peuvent être les suivantes :

- des prestations d'hébergement (les résidents peuvent bénéficier des parties communes : accueil, salle à manger, salons, bar, terrasses, etc.) ;
- des prestations de restauration (petits-déjeuners servis en appartement, dîners servis au restaurant, etc.) ;
- des prestations d'animation et de vie sociale ;
- des prestations occasionnelles effectuées par des intervenants extérieurs qui peuvent être choisies par le résident de façon ponctuelle (coiffeuse, esthéticienne, etc.).

Ces services sont destinés à faciliter la vie quotidienne des personnes âgées autonomes, la convivialité ainsi que la sécurité des personnes et des biens.

### 2.2.1.4 Les soins à domicile

#### Secteur médico-social

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 (Groupes iso-ressources (« 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. Par ailleurs, ils participent à l'entretien et à la vie des patients en concourant entre autres à leur hygiène, à leur mobilisation et à leur confort. Ces services sont en général dispensés par des aides-soignants et interviennent principalement au domicile des patients mais également dans des établissements sociaux ou médico-sociaux non médicalisés.

#### Secteur sanitaire

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 domicile (à la suite de maladies cardiaques notamment) 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, en accord avec le médecin du service d'HAD. Les soins concernés par l'HAD sont les suivants<sup>(1)</sup> :

- soins ponctuels lors de maladies non stabilisées ;
- soins de réadaptation à domicile à la suite de diverses maladies (cardiaques, etc.) ;
- soins palliatifs.

## 2.2.2 Le cadre réglementaire et le financement

En résumé, 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 contraignantes ;
- 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 35% du tarif total ;
- pour les cliniques de soins de suite et de réadaptation, par la prise en charge par la sécurité sociale d'un tarif par spécialité représentant 80% du tarif total ;
- pour l'HAD, par la prise en charge des soins à hauteur de 80% par l'Assurance Maladie (à 100% dans les cas d'affections de longue durée) ;
- pour les SSIAD, par la prise en charge, exclusivement par l'Assurance Maladie, des soins délivrés à la personne restée à son domicile.

Activité médico-sociale, la prise en charge de la dépendance pérenne est fortement réglementée, tant en termes de création que de fonctionnement des maisons de retraite médicalisées. La réforme de 2002 a ainsi entraîné un alourdissement de la réglementation, ce qui constitue une barrière à l'entrée restreignant dans les faits l'émergence de nouveaux acteurs sans expérience dans ce domaine.

Dans le cadre de l'activité sanitaire de soins de suite et de réadaptation en hospitalisation complète, la prise en charge médicale des patients est également fortement réglementée. La réforme des autorisations de 2008 a entraîné une forte médicalisation des établissements de Korian et définit un cadre réglementaire national. Les autorisations sont délivrées par les ARS en fonction des besoins de l'offre de soins définis dans les SROS-PRS. L'activité sanitaire comprend également les alternatives à l'hospitalisation complète, le patient pouvant être pris en charge dans le cadre d'une hospitalisation à temps partiel ou d'une hospitalisation à domicile en fonction de ses besoins. Les autorisations sont dans ce cas également accordées par l'ARS en fonction des besoins de l'offre de soins définis dans les SROS-PRS.

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

#### L'activité médico-sociale

Toute création, transformation ou extension d'un EHPAD est soumise à la délivrance, à l'issue d'une procédure d'appel à projets, d'une autorisation, conjointement par le Président du Conseil Départemental d'implantation et le Directeur général

de l'ARS de la région dans laquelle il se situe. 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) ont été accordés par les tutelles. Le Groupe ne peut engager de construction, de création, de transformation ou d'extension, d'établissement qu'avec 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'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 5 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 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 d'adaptation de la société au vieillissement (loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015) instaure de nouvelles modalités de tarification applicables, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017, à l'ensemble de nos EHPAD au travers des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (« CPOM ») et de la production d'États Prévisionnels des Recettes et des Dépenses (« EPDR »). Le CPOM sera signé pour 5 ans, vise à 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 disponible, pluriannuelle, transparente et responsabilisante.

#### L'activité sanitaire

Les établissements sanitaires sont également soumis à un régime d'autorisations, la demande s'effectuant dans le cadre d'une fenêtre de dépôt d'autorisation fixée par l'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

(1) Source : Service-Public.fr.

des besoins de l'offre de soins définis dans les 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. Les SROS constituent un outil opérationnel de mise en œuvre des PRS, qui comportent notamment l'évaluation des besoins de santé, de l'offre de soins ainsi que la détermination des orientations stratégiques de la région en matière de santé. Un objectif supplémentaire a été assigné au SROS-PRS relatif à l'amélioration de l'efficacité du système régional de santé. Il doit ainsi poursuivre les restructurations de l'offre de soins dans un objectif de qualité et de sécurité des soins et structurer l'offre de soins autour des alternatives à l'hospitalisation complète, sans oublier de prendre en compte le contexte macroéconomique.

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, accordées initialement en lits ou places, sont désormais délivrées à raison de volumes d'activités cibles. Le nombre de lits physiquement installés dans un établissement n'est donc plus qu'une question de choix organisationnel de l'établissement. On est ainsi passé d'une logique d'offre à une logique de prise en compte des besoins.

L'application des décrets de 2008 visant notamment à définir un cadre réglementaire national a conduit les établissements de soins de suite et de réadaptation à déposer, en 2010, des demandes d'autorisations confirmant leurs activités de soins. Suite à l'obtention de ces nouvelles autorisations, les conditions de fonctionnement (générales et par spécialités) des établissements sanitaires ont été adaptées et les dernières visites de conformité se sont déroulées au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2013.

L'autorisation donnée avant le début des travaux vaut de plein droit autorisation de fonctionner, sous réserve d'un résultat positif suite à une visite de conformité, qui est réalisée au plus tard 6 mois après la mise en œuvre des activités de soins. L'autorisation accordée à un établissement peut être frappée de caducité si l'opération n'a pas fait l'objet d'un commencement d'exécution dans un délai de 3 ans et si la réalisation n'est pas achevée dans un délai de 4 ans.

Par principe, l'autorisation est valable pour une durée 5 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 pourra être suspendue ou retirée en cas de dysfonctionnement majeur de l'établissement.

Dans ce contexte, en 2015, Korian a procédé au renouvellement des autorisations de l'ensemble de ses établissements sanitaires.

Le CPOM est signé pour une durée de 5 ans et a pour objectif de définir les orientations stratégiques de l'établissement, de définir des indicateurs de suivi visant à l'amélioration de la maîtrise des dépenses et des pratiques professionnelles. Le non-respect du CPOM 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

Les résidences services ne sont pas assimilées aux établissements sociaux et médico-sociaux accueillant des personnes âgées et relevant de l'article L. 312-1-6° du Code de l'action sociale et des familles et ne relèvent donc pas du régime des autorisations tel que prévu par ledit code (articles L. 313-1 à L. 313-9), contrairement aux maisons de retraite médicalisées.

La loi d'adaptation de la société au vieillissement (loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015) instaure, dans ses articles 14, 15 et 47, la création d'un statut spécifique pour les résidences services dites de seconde génération. 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.

### L'activité d'HAD

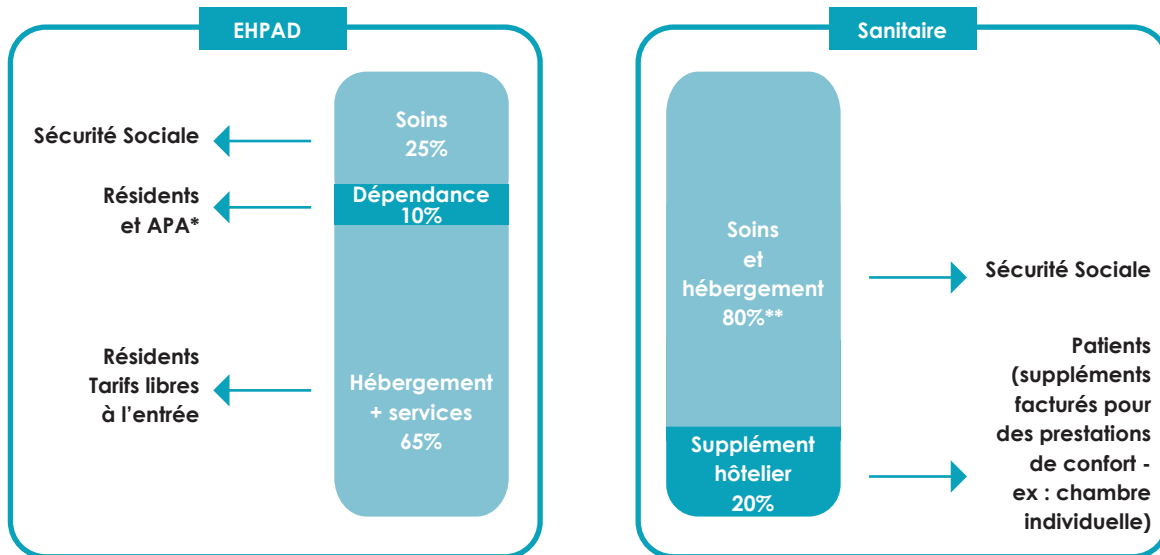
L'article L. 6122-1 du Code de la santé publique soumet à autorisation « la création, la conversion et le regroupement des activités de soins, y compris sous forme d'alternatives à l'hospitalisation ou d'hospitalisation à domicile ».

L'autorisation est donnée pour une durée de 5 ans, renouvelable (articles L. 6122-8 et R. 6122-38 du Code de la santé publique).

La procédure de renouvellement tacite prévue par l'article L. 6122-10 du Code de la santé publique permet le renouvellement de l'autorisation sans qu'il y ait nécessairement dépôt de dossier auprès de l'ARS. Cependant, le renouvellement effectif de l'autorisation dépend des résultats d'une évaluation de l'activité de l'établissement d'HAD. Cette évaluation doit être transmise au plus tard 14 mois avant l'échéance de l'autorisation et permet ainsi d'apprécier la place tenue par l'HAD dans l'activité réalisée par l'établissement pour l'activité de soins en cause.

## 2.2.2.2 Le mode de tarification des établissements

Le tarif des établissements du Groupe se décompose comme suit <sup>(1)</sup>.



\* Allocation Personnalisée d'Autonomie

\*\* dont environ 70% correspondant au prix de journée

Concernant l'HAD, les soins sont financés à 80% par l'Assurance Maladie (100% dans les cas d'affections de longue durée). 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 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 établissements médico-sociaux

La loi du 2 janvier 2002 et son décret d'application du 22 octobre 2003 ont défini les bases de la tarification des maisons de retraite médicalisées. Le budget accordé à une maison de retraite médicalisée par les autorités de tutelle dans le cadre de la convention tripartite est en corrélation directe avec le niveau de dépendance de ses résidents (classés en GIR).

Depuis lors, de nombreux textes sont venus modifier ou compléter cette réglementation, notamment les lois de financement de la sécurité sociale pour 2008 et pour 2009 ainsi que la loi de finances pour 2009, qui ont autorisé les ministres à fixer, dans le cadre de l'objectif de convergence tarifaire, des tarifs plafonds, et les règles de calcul de ces tarifs, qui prennent aujourd'hui en compte la charge en soins au moyen d'outils d'évaluation des niveaux de soins nécessaires selon la pathologie du résident.

Le tarif d'un EHPAD est ainsi fixé dans le cadre d'une convention tripartite et comprend trois volets.

### 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 61% du chiffre d'affaires médico-social du Groupe.

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, allocation personnalisée d'autonomie (« APA »), réduction d'impôts, etc.).

La loi n° 2015-1776 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 n° 2015-1868 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 nouvelle législation s'applique aux personnes âgées qui entreront en maisons de retraite médicalisées à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016 (Cf. annexe 2-3-1 au décret n° 2005-1868 du 30 décembre 2015).

(1) Source : Korian.

**LE TARIF SOINS (SOINS DE BASE OU NURSING ET SOINS TECHNIQUES)**

Le tarif soins est fixé par les ARS et représente environ 26% du chiffre d'affaires médico-social du Groupe. 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 pris en charge 70% du salaire des Aides-Soignants négocié avec les ARS, 100% du salaire des IDE, 100% du salaire des kinésithérapeutes ou des ergothérapeutes, 100% du salaire du médecin coordonnateur ainsi que 100% des charges liées à l'élimination des déchets de soins. Depuis août 2008, les établissements perçoivent également un forfait par résident pour la prise en charge 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. Il est négocié avec les ARS sur la base du budget prévisionnel de chaque établissement.

Ce tarif est normalement soumis à un taux d'évolution annuel.

Les établissements ont la possibilité de demander à renégocier des mesures nouvelles, notamment si la dépendance moyenne des résidents ou la charge en soins augmente de façon conséquente. À ce titre, chaque année, les établissements fournissent aux autorités de tutelle l'état de leurs dépenses et recettes.

**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 11% du chiffre d'affaires médico-social du Groupe. 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, après négociation avec chaque Conseil Départemental, une fraction des diverses charges (notamment le salaire des ASH 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 après négociation entre l'établissement et le Conseil Départemental sur la base d'un budget prévisionnel présenté par l'établissement. 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'APA et doit donc l'être par le résident : il s'agit du ticket modérateur.

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.

Cette tarification clarifie les responsabilités financières des acteurs :

- les personnes âgées et leurs familles financent l'hébergement, le ticket modérateur du tarif dépendance, et le solde du tarif dépendance, sous réserve d'éligibilité à l'APA ;
- l'Assurance Maladie finance la partie soins ; et
- 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.

**Le mode de tarification des établissements sanitaires**

Depuis la loi de financement de la sécurité sociale pour l'année 2000, les relations en vue de la fixation des tarifs du secteur privé à but lucratif s'établissent désormais directement entre l'État et les organisations professionnelles. Chaque année, les ARS fixent ainsi, par arrêté, les tarifs applicables aux établissements.

Un 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) détermine ensuite :

- 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 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 patient qui en a fait la demande ou pris en charge par sa mutuelle complémentaire.

## 2.2.3 Les acteurs du marché

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

En 2011, sur les 592 900 lits d'EHPAD en France, l'offre du secteur public et associatif représente 80% et le marché privé est en cours de structuration mais reste encore fragmenté<sup>(1)</sup>.

Outre le Groupe, les principaux acteurs du secteur de la prise en charge de la dépendance sont Orpea, DomusVi et Le Noble Age.



Public : 53%  
Associatif : 27%  
10 premiers privés : 14%  
Autres privés : 6%

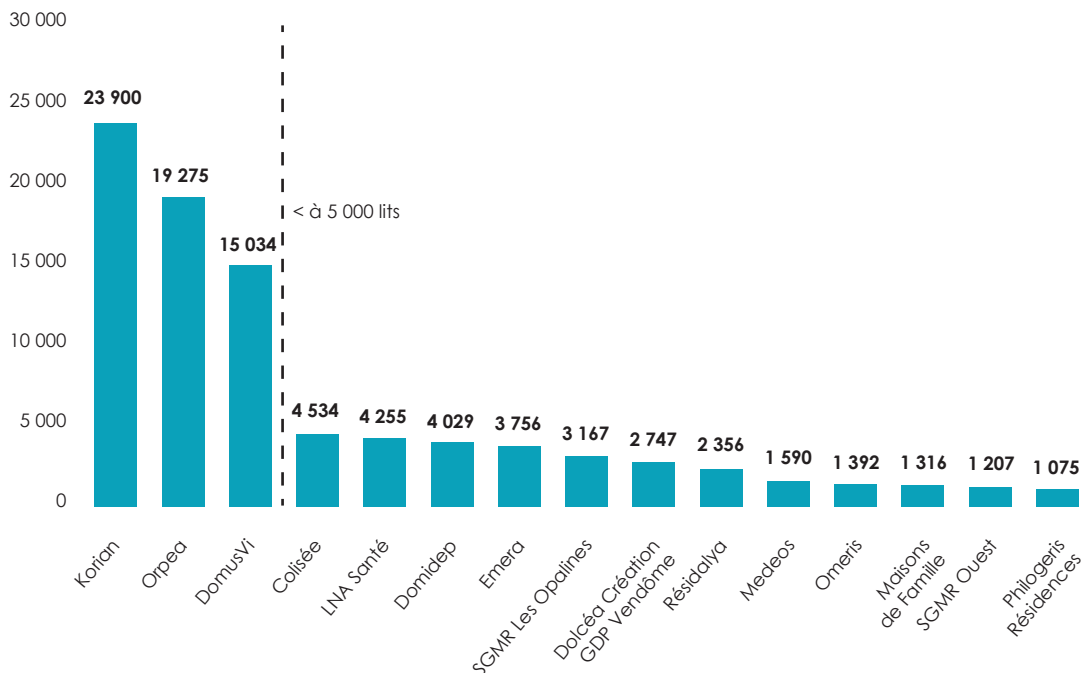
Les maisons de retraite médicalisées sont gérées par un très grand nombre d'acteurs de nature et de taille très diverses provenant du secteur privé commercial, du secteur associatif ou du secteur public.

Si la capacité d'accueil globale du marché est majoritairement publique (environ 52,7% du nombre de lits disponibles à fin 2011, contre 27,3% pour le secteur privé à but non lucratif et 19,9% pour le secteur privé commercial), l'essentiel du développement ces dernières années est venu du secteur privé commercial qui a connu une croissance très supérieure à celle du secteur public. Compte tenu de leur surface financière, des groupes du secteur privé commercial sont en effet 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 2 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.

Le graphique suivant présente la capacité d'accueil en nombre de lits des 15 premiers gestionnaires privés commerciaux en France au 31 décembre 2015<sup>(2)</sup>.



(1) Source : DREES, Études et Résultats n° 877, février 2014.

(2) Source : Mensuel des Maisons de Retraite, janvier 2016.

En 2015, seuls 3 gestionnaires privés gèrent plus de 4 500 lits et une dizaine de groupes exploitent entre 1 000 et 4 500 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 3 grands acteurs du secteur privé commercial et le reste du secteur ; en effet, le 3<sup>ème</sup> gestionnaire détient plus de 15 000 lits tandis que le 4<sup>ème</sup> n'en exploite que 4 534.

## Le marché des établissements sanitaires en France

Les principaux établissements sanitaires du secteur privé commercial (Korian, Orpea) représentent plus de 12 000 lits, soit plus de 35% du total dudit secteur<sup>(1)</sup>.

En 2012, la France disposait d'une capacité d'accueil en cliniques de soins de suite et de réadaptation d'environ 111 000 lits, dont environ 43 500 lits dans le secteur public (39,20%), 33 700 lits dans le secteur privé non lucratif (30,30%) et 33 900 lits dans le secteur privé commercial (30,50%). Même si le secteur public détient près de 40% des lits de soins de suite et de

réadaptation, la part détenue par le secteur privé à but lucratif est en constante augmentation depuis plusieurs années. À cette même date, la France disposait d'une capacité d'accueil en cliniques psychiatriques de près de 58 000 lits, dont 37 600 lits dans le secteur public (65%), environ 7 400 lits dans le secteur privé non lucratif (13%) et près de 12 900 lits dans le secteur privé commercial (22%)<sup>(2)</sup>.

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 davantage fragmenté que le secteur des maisons de retraite médicalisées. La grande majorité 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.

## 2.2.4 Les tendances du marché

En résumé, l'activité de Korian est marquée par un vieillissement rapide de la population ; le marché est en forte croissance, tiré par des critères socio-démographiques favorables et caractérisé par une offre structurellement déficitaire.

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>(6)</sup>.

### 2.2.4.1 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. Les personnes âgées de 75 ans et plus seront plus de 10,3 millions en 2040 (contre 6 millions aujourd'hui, soit une augmentation de plus de 71% en 25 ans)<sup>(3)</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 2015, l'espérance de vie à la naissance était de 78,9 ans pour les hommes et de 85,0 ans pour les femmes<sup>(4)</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 2060 à 86,0 ans pour les hommes et à 91,1 ans pour les femmes<sup>(5)</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

### 2.2.4.2 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

Le secteur de la prise en charge de la dépendance bénéficie structurellement de perspectives de croissance.

#### L'explosion démographique des seniors

Le seuil du 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 »). Par ailleurs, un bénéficiaire de l'APA sur 2 avait plus de 85 ans en 2011<sup>(7)</sup>.

(1) Sources : Sociétés et Panorama des établissements de santé – 2014, mai 2015.

(2) Source : Panorama des établissements de santé 2014, mai 2015.

(3) Source : Eurostat, Nombre d'habitants de plus de 75 ans.

(4) Source : INSEE, Bilan démographique 2015, janvier 2016.

(5) Source : INSEE, Projections de population à l'horizon, n° 1320, 2010.

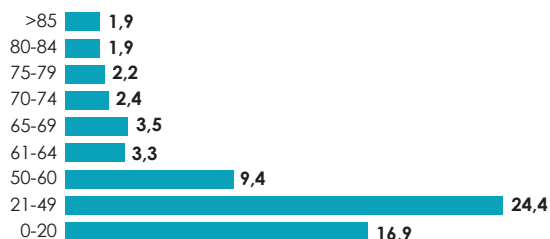
(6) Source : Eurostat, Nombre d'habitants de plus de 85 ans.

(7) Source : DREES, Études et résultats n° 876, février 2014.

Comme le montre la pyramide des âges présentée ci-dessous, en France, 11,8 millions de personnes, soit plus de 18% de la population, ont plus de 65 ans en 2014 <sup>(1)</sup>.

#### PYRAMIDE DES ÂGES FRANÇAISE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015 EN FRANCE MÉTROPOLITAINE :

(par tranche d'âge, en millions de personnes) <sup>(2)</sup>



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 et qui remplacent les générations précédentes, moins nombreuses, notamment les classes creuses nées pendant la première guerre mondiale. Le deuxième fait marquant pour les personnes âgées dépendantes est l'arrivée des générations du baby-boom à l'âge de 80 ans à partir de 2030 <sup>(3)</sup>.

Des projections liées à la dépendance ont été réalisées par la DREES. Dans l'hypothèse intermédiaire, le nombre de personnes âgées dépendantes s'élèverait à 1,4 million en 2020, 1,5 million en 2030 <sup>(4)</sup>. Ainsi, le nombre de personnes âgées dépendantes serait multiplié par 1,4 entre 2010 et 2030 <sup>(5)</sup>.

En 2011, 693 000 personnes vivent en maisons de retraite médicalisées et en résidences services, majoritairement en maisons de retraite médicalisées, soit 5,5% de plus qu'à fin 2007 ; cependant, l'âge moyen des résidents progresse de 10 mois entre ces 4 années pour atteindre 85 ans.

Les entrées en institution sont de plus en plus tardives mais les résidents sont plus dépendants en 2011 qu'en 2007. En effet, le nombre de bénéficiaires de l'APA de plus de 60 ans a augmenté de 10% entre 2007 et 2011 <sup>(6)</sup>. À fin 2011, 476 000 personnes de 60 ans ou plus hébergées en maisons de retraite médicalisées sont bénéficiaires de l'APA <sup>(7)</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.

## 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, AVC) qui constituent les principales causes de mortalité des personnes âgées tout en étant responsables d'une très grande fragilité ;
- les maladies neuro-dégénératives 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>(8)</sup>.

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

(1) Source EUROSTAT.

(2) Source : EUROSTAT, janvier 2015.

(3) Source : DREES, projection des populations âgées – Septembre 2013.

(4) Source : DREES, projection des populations âgées – Septembre 2013.

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

(6) Source : DREES, Études et résultats n° 909 – mars 2015.

(7) Source : DREES, Études et résultats n° 899 – Décembre 2014.

(8) Source : INSERM.

### 2.2.4.3 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 par ailleurs 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 de réadaptation

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 MCO ont tendance ou sont poussés à réduire autant que possible les durées moyennes de séjour afin d'assurer une rotation plus grande de leurs patients.

#### La prépondérance de l'activité de soins de suite et de réadaptation en hospitalisation complète

L'activité de soins de suite et de réadaptation des établissements de santé a augmenté de 6,7% tous modes d'hospitalisation confondus entre 2008 et 2012. Cette activité poursuit ainsi sa progression entamée depuis plusieurs années.

Cette hausse de l'activité est plus importante dans les cliniques privées. Le nombre de journées réalisées en soins de suite privés à but lucratif augmente de 15,6% entre 2008 et 2012. Le nombre de lits et places dans les établissements de soins de suite privés à but lucratif a, quant à lui, augmenté de 18,2% durant cette période tandis que celui des établissements publics n'a progressé que de 5,6% et qu'il est resté quasiment inchangé dans les établissements privés à but non lucratif (-0,02%).

La part de l'hospitalisation partielle en termes de places dans les établissements de soins de suite et de réadaptation est encore faible en 2012 comparée à l'hospitalisation complète : elle représente 8,7% de l'hospitalisation tous modes confondus (5,8% pour le public, 12,1% pour le secteur privé à but non lucratif et 8,1% pour le secteur privé à but lucratif).

En 2012, plus de 1,36 million de séjours ont été effectués dans les cliniques de soins et de suite et de réadaptation, représentant 36,5 millions de journées d'hospitalisations<sup>(1)</sup>.

### 2.2.4.4 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 (hébergement, soins et dépendance). 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 1/3 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.

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 de soins de suite et de réadaptation.

Enfin, notamment en France, les ressources des populations âgées disponibles pour le financement de la prise en charge de leur dépendance auront vocation à croître dans les prochaines années :

- augmentation du nombre de femmes anciennement actives titulaires de pensions en propre et non plus des seules pensions de réversion ;
- développement progressif d'assurances dépendance proposées par les compagnies d'assurance-vie ;
- vieillissement général, la génération ayant davantage de moyens qu'auparavant pour soutenir ses parents.

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

Entre 2007 et 2011, les établissements d'hébergement pour personnes âgées ont augmenté leur capacité d'accueil de 5%. Au 31 décembre 2011, on comptait 10 481 établissements représentant 719 810 lits, pour 82% d'entre eux au sein de maisons de retraite médicalisées (contre 75% en 2007)<sup>(2)</sup>.

Cependant, face au phénomène de vieillissement rapide de la population française, le nombre de places disponibles en institutions est historiquement sous-capacitaire et ne couvre pas les besoins des personnes âgées, surtout pour les plus dépendantes (GIR 1 à 4).

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>(3)</sup>.

(1) Source : Panorama des établissements de santé édition 2014 – mars 2015.

(2) Source : DREES, Études et Résultats n° 877, février 2014.

(3) Source : Statiss, Ministère de la Santé, février 2015.



Outre cette offre d'hébergement globalement déficitaire, on observe de fortes inégalités de répartition de ces places sur le territoire français. À fin 2011, le taux d'équipement varie selon les départements de 22 à 185 places ; le sud de la France et la petite couronne parisienne sont les régions les moins bien équipées, tandis qu'à l'inverse, les Pays de la Loire et l'Auvergne affichent les taux d'équipement les plus élevés <sup>(1)</sup>.

De plus, les besoins de prise en charge de la dépendance dans le secteur de soins de suite et de réadaptation sont sans

cesse croissants du fait du placement stratégique de ce secteur entre le court séjour en amont et le secteur des maisons de retraite médicalisées en aval. En effet, la politique de diminution des dépenses de santé et l'amélioration des pratiques chirurgicales ont entraîné une diminution des durées moyennes d'hospitalisation en établissements de court séjour au bénéfice des établissements sanitaires pour une dépendance temporaire de plus en plus fréquente.

## 2.3 Le Groupe en Allemagne

### 2.3.1 L'offre Korian

L'activité du Groupe en Allemagne se développe, sous les marques Curanum, Casa Reha, Phönix, Evergreen, Helvita, Sentivo et Haßloch, 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 est implanté sur quelques activités :

- des résidences services établies comme annexes aux maisons de retraite médicalisées ;
- des services de soins à domicile ou de soins ambulatoires à partir des maisons de retraite médicalisées.

Le système de soins allemand est organisé selon les principes des grandes réformes de 1995 et 1996 qui ont organisé l'offre médico-sociale (SGB XI) et la prise en charge des soins (SGB V). 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 en cas de maladie. 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.

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

- au niveau régional, le service et le contrôle médical des caisses de maladies 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 établissements (via des audits sur sites) ;
- au niveau local, le contrôle des maisons de retraite médicalisées et des soins à domicile est sous l'autorité de la *Heimaufsicht*.

### 2.3.2 Le cadre réglementaire et le financement

Depuis 1996, l'Allemagne s'est dotée d'une 5<sup>ème</sup> branche de la sécurité sociale assurant le financement de la dépendance, qui porte le nom de *Pflegekasse* et qui couvre l'ensemble des activités du Groupe en Allemagne. L'assurance dépendance

est donc obligatoire au même titre que l'Assurance Maladie et est financée par des cotisations salariales et patronales.

Le degré de dépendance est mesuré sur une échelle de 1 à 3+, selon les critères suivants.

Degré de dépendance	Critères d'évaluation
<b>Pflegestufe 1</b>	Aide nécessaire pour au moins 2 tâches ou pour plusieurs soins de base au minimum 1 fois par jour Assistance de 90 minutes par jour + 45 minutes de soins
<b>Pflegestufe 2</b>	Aide nécessaire au minimum 3 fois dans la journée pour les soins de base et plusieurs fois par semaine pour une aide domestique Assistance de 180 minutes par jour + 120 minutes de soins
<b>Pflegestufe 3</b>	Besoin de soins et d'assistance toutes les heures et également la nuit ; à cela s'ajoute une aide domestique plusieurs fois par semaine Assistance de 300 minutes par jour + 240 minutes de soins
<b>Pflegestufe 3+ Härtefall (exception)</b>	Pour les cas reconnus comme spéciaux et individuels qui exigent un niveau de soins de degré exceptionnellement élevé (soins personnels, alimentation, mobilité) qui requièrent au moins 6 heures par jour et au minimum 3 fois dans la nuit <i>Vollstationäre Pflege</i> : hospitalisation complète Soins aux patients hospitalisés de manière permanente avec du personnel présent en continu

(1) Source : DREES, *Études et Résultats* n° 891, septembre 2014.

Dès qu'une personne est reconnue dépendante, le système de santé lui verse une indemnité mensuelle en fonction de son type de prise en charge et de son degré de dépendance. Une grille d'évaluation permet de classer les résidents par niveau de soins (*Pflege*). Le système allemand essaye de favoriser le

maintien à domicile des personnes âgées en proposant des indemnités plus importantes lorsque la personne bénéficie de ce service. Les personnes âgées en résidences services déclarées dépendantes bénéficient également de cette indemnité, en fonction de leur degré de dépendance.

En euros/montant	Pflege 1	Pflege 2	Pflege 3	Pflege 3+
<b>Famille</b>	244 €/mois	458 €/mois	728 €/mois	
<b>Soins ambulatoires</b>	468 €/mois	1 144 €/mois	1 612 €/mois	1 995 €/mois
<b>Soins à domicile</b>	1 064 €/mois	1 330 €/mois	1 612 €/mois	1 995 €/mois

En outre, pour les personnes modestes, la commune finance le reste à charge (30% des résidents du groupe Korian en Allemagne). Dans ce cas, le tarif IK (voir ci-dessous) est aussi régulé.

Pour les maisons de retraite médicalisées, l'opérateur va négocier de manière totalement indépendante certaines composantes de son tarif avec les autorités locales (*Sozialhilfeträger*) et 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) et est fixée par l'Assurance Dépendance (*Pflegeversicherung*) ;
- la partie investissements (IK) recouvre le loyer et les charges associées ;
- la partie formation (*Ausbildungsumlage*) permet de financer la formation des apprentis (entre 0,5 et 3,5€ par jour en fonction de l'état et de la maison de retraite).

Les deux premières composantes du tarif sont régulées mais les tutelles autorisent les établissements à dégager une marge et il n'existe pas d'ajustement *a posteriori*. La fixation des tarifs IK est libre pour les résidents non aidés. Les tarifs sont fixés à l'ouverture pour les deux premières années. Les tarifs sont ensuite renégociés au cas par cas.

À l'inverse, les tarifs des résidences services sont librement fixés par l'opérateur.

Enfin, les tarifs des soins à domicile sont négociés avec les caisses d'Assurance Maladie et Dépendance au niveau des *Länder* sous forme d'un catalogue de services. Le tarif des services supplémentaires est fixé par l'opérateur lui-même.

Les soins de longue durée, étant une des priorités du gouvernement fédéral, les aides de l'Assurance Maladie permettant de financer ces soins ont augmenté suite à la publication de deux nouvelles lois.

Par ailleurs, la loi fédérale « *Zweites Pflegestärkungsgesetz* » du 21 décembre 2015 (la loi « **PSG II** ») a redéfini la notion de « besoin de soins » (« *Pflegebedürftigkeit* »), applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, aux termes de laquelle il ne sera désormais plus fait de différence entre l'incapacité physique ou psychique, avec une appréciation du besoin de soins dans 5 domaines différents (mobilité, facultés cognitives et de communication, troubles de comportement et psychiques, autonomie, capacité à prendre en charge son traitement, organisation de sa vie quotidienne et de ses contacts sociaux). La loi PSG II améliorera également à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017 le financement de la prise en charge des personnes ayant besoin de soins par leurs proches et a mis en place, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, des obligations de conseil et d'information renforcées pour les caisses de soins.

En outre, dans certains *Länder* (Baden-Württemberg, Bavière, Berlin, Rhénanie-du-Nord-Westphalie et Schleswig-Holstein), la réglementation impose de nouveaux taux de chambres simples dans les maisons de retraite médicalisées, compris entre 60% et 100%, sauf exceptions, avec des délais de mise en conformité compris entre 2018 et 2036. Plus spécifiquement, dans les régions du Baden-Württemberg ou de Rhénanie-du-Nord-Westphalie, il est notamment 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) et 80 lits (avec une mise en conformité au plus tard le 31 juillet 2018).

### 2.3.3 Les acteurs du marché

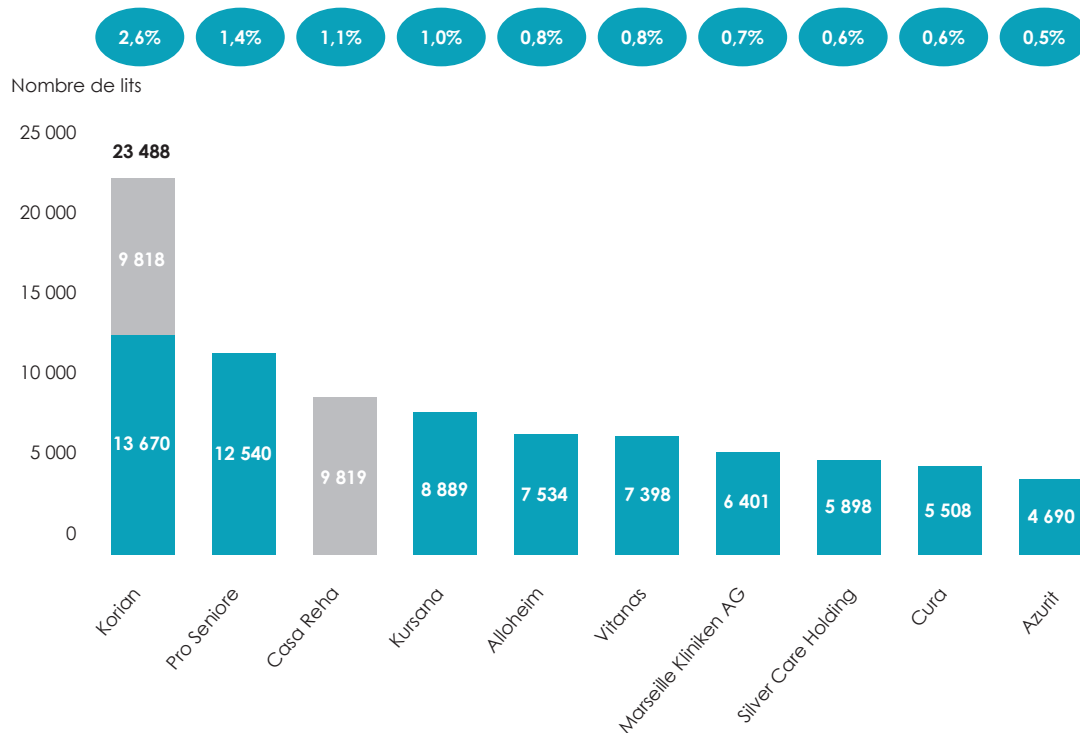
Sur les 13 000 maisons de retraites médicalisées en Allemagne, 54% sont gérées par des acteurs associatifs. Le secteur privé, très fragmenté, représente 41% des maisons de retraite médicalisées et, le secteur public, 5%.

Près de 20% des maisons de retraite médicalisées proposent une résidence services à proximité.



Public : 5%  
Associatif : 54%  
Autres privés : 41%

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

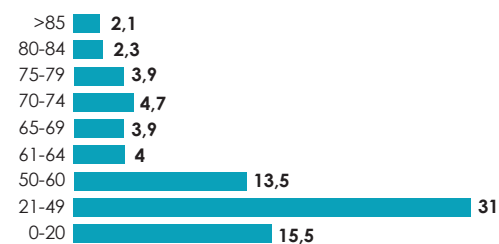


## 2.3.4 Les tendances du marché

### 2.3.4.1 Un marché en forte croissance, tiré par des critères socio-démographiques favorables et caractérisé par une offre structurellement déficitaire

En résumé, l'activité du groupe Korian en Allemagne est marquée par un vieillissement rapide de la population et une offre en nombre de lits inférieure à la demande.

PYRAMIDE DES ÂGES ALLEMANDE EN 2014  
(par tranche d'âge, en millions de personnes)

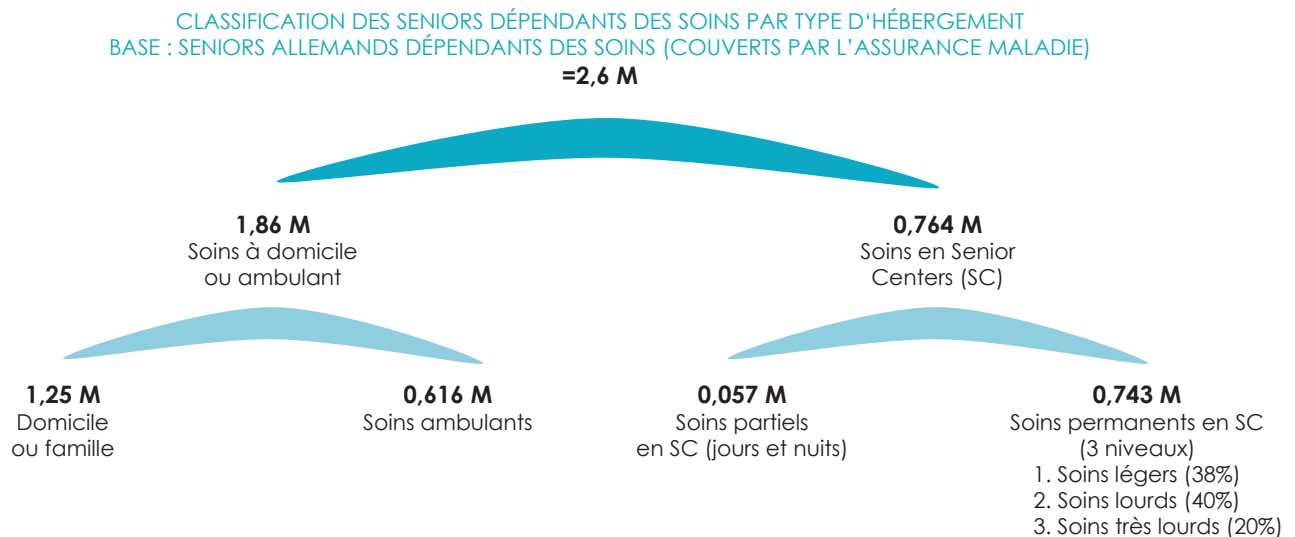


(Source : Eurostat)

(1) Source : Bloomberg, informations publiques 2016.

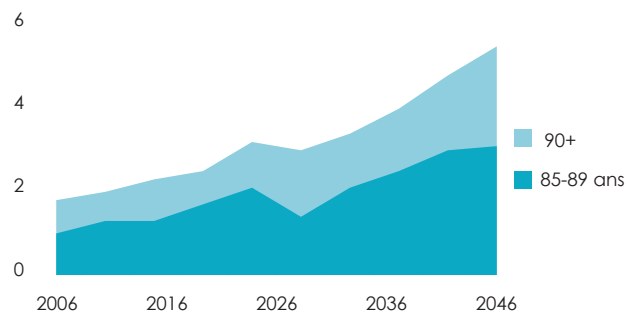
### 2.3.4.2 Un contexte démographique, économique et social favorable au développement du marché de la prise en charge de la dépendance

Parmi les 2,6 millions de personnes âgées dépendantes allemandes, 29% d'entre elles résident en *Pflegeheime* (dont l'essentiel en séjour permanent) et 71% d'entre elles bénéficient de soins à domicile ou en ambulatoire<sup>(1)</sup>.



Or, la population âgée de plus de 85 ans devrait fortement augmenter dans les prochaines années, plus rapidement qu'en France d'ici 2020<sup>(2)</sup>. Cette évolution est due à la plus forte natalité qui a marqué l'Allemagne dans les années 1930 et qui se retrouve aujourd'hui dans les pyramides des âges.

#### ÉVOLUTION DU NOMBRE DE PERSONNES DE PLUS DE 85 ANS, VARIANTE V1 W1\* (Classe d'âge en millions)



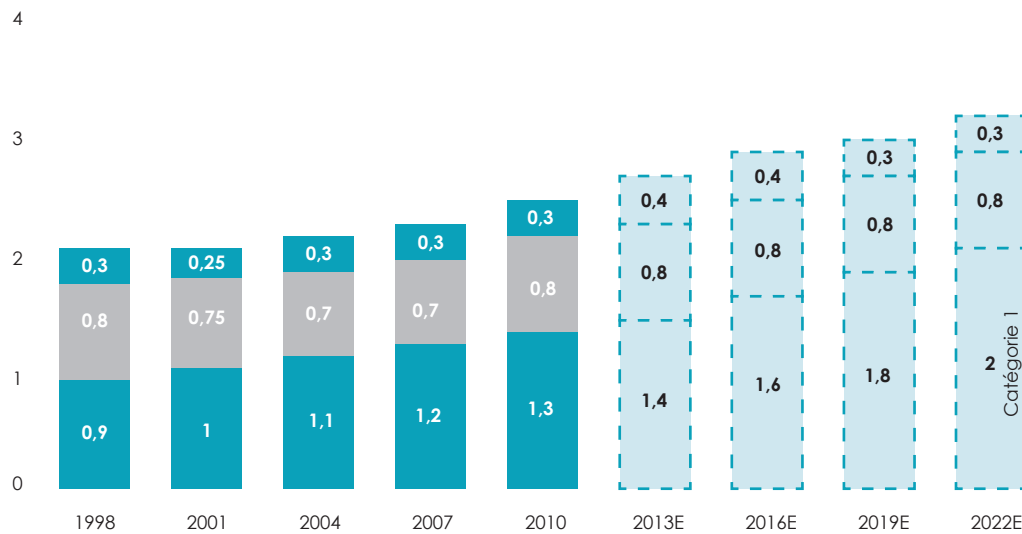
\* Variante V1 W1: taux de natalité de 1,4 enfants par femme jusqu'en 2050, espérance de vie augmentée de 7,6 ans pour les hommes et de 6,5 ans pour les femmes, immigration nette annuelle de 100 000 personnes.

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

(1) Source : Destatis, *Pflegestatistik* 2013.

(2) Source : Destatis.

## NOMBRE DE PERSONNES NÉCESSITANT DES SOINS (en millions)



Ces caractéristiques conjuguées permettent de projeter les besoins en termes de dépendance dans les années à venir<sup>(1)</sup>.

Ce modèle prévoit donc une augmentation de 30% des personnes âgées dépendantes d'ici 2022, ce qui représenterait un besoin de 200 000 nouveaux lits de maisons de retraite médicalisées d'ici 10 ans<sup>(2)</sup>.

## 2.4 Le Groupe en Italie

### 2.4.1 L'offre Korian

Avec la gestion de 55 sites répartis sur 9 régions porteuses, Segesta est le seul acteur opérant dans toutes les branches de la santé en Italie (maisons de retraites médicalisées, cliniques de soins de suite et de réadaptation, résidences services et soins à domicile). Grâce à son savoir-faire et à sa capacité à répondre aux attentes des tutelles italiennes, Segesta constitue un acteur de référence aux meilleurs standards de qualité.

Cette vaste gamme 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 de soins de suite et de réadaptation, 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 (voir paragraphe 2.4.2 ci-dessous).

En réponse à cette organisation du système de soins, l'offre du Groupe en Italie est centrée autour de la philosophie 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.

#### 2.4.1.1 Les maisons de retraite médicalisées - *Residenza Sanitarie Assistenziali (RSA)*

Au nombre de 48, les RSA sont réparties dans 8 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

(1) Destatis ; ADMED/HCB/RWI ; Litsearch ; Bain interviews - Hypothèses : croissances des soins en établissement dispensés par les proches et les professionnels similaires ; personnes nécessitant des soins définies selon catégorie de soins 1 (nécessité de soins réduite) à catégorie 3 (forte nécessité de soins).

(2) Source : Destatis, ADMED/HCB/RW, Analyse Bain.

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 12 maisons de retraite médicalisées, Segesta gère des centres d'accueil de jour, représentant une capacité totale de 295 places. Ces centres accueillent des personnes âgées, des malades 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.

### 2.4.1.2 Les cliniques de soins de suite et de réadaptation

Au nombre de 7, les cliniques italiennes sont de 3 types :

- les cliniques de soins de suite et de réadaptation 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).

### 2.4.1.3 Les résidences services

Segesta exploite 3 résidences services en Lombardie, qui sont rattachées à des RSA. Leurs appartements, destinés à des personnes âgées autonomes, peuvent accueillir 1 ou 2 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.

### 2.4.1.4 Les soins à domicile

En Lombardie, en Vénétie, dans le Latium et dans les Pouilles, Segesta assure, auprès de plus de 9 000 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, Segesta 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 ;
- développé, en 2015, un partenariat avec les services d'oncologie des hôpitaux de la Lombardie.

## 2.4.2 Le cadre réglementaire et le financement

### 2.4.2.1 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 de soins de suite et de réadaptation 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 Segesta.

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 de soins de suite et de réadaptation ;
- l'obligation pour les hôpitaux de détenir une autorisation afin de fournir des services aux personnes âgées.

### 2.4.2.2 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 29 € à 66 € par jour et le tarif hébergement est libre en Lombardie ou en Vénétie mais plafonné par exemple dans le Piémont.

	Service	Tarif à la charge de l'ASL (€/J)	Tarif hébergement (€/J)	Total (€/J)
Émilie	RSA niveau A	41,30 €	49,05 €	90,35 €
	RSA niveau B	41,30 €	49,05 €	90,35 €
	RSA niveau C	32,05 €	49,05 €	81,10 €
	RSA niveau D	26,55 €	49,05 €	75,60 €
Latium	RSA A	59,20 €	59,20 €	118,15 €
	RSA B	49,20 €	49,20 €	98,40 €
Ligurie	Long séjour	29,49 €	49,69 €	79,18 €
	RSA maintien	46,93 €	42,00 €	88,93 €
	Alzheimer	57,88 €	42,00 €	99,88 €
Lombardie	RSA	29 € - 39 € - 49 €	Libre	-
	Unité Alzheimer	52,00 €	Libre	-
Piémont	RSA niveau de base	35,78 €	35,78 €	71,16 €
	RSA niveau moyen-bas	36,50 €	36,50 €	73,00 €
	RSA niveau moyen	38,68 €	38,68 €	77,36 €
	RSA niveau moyen-supérieur	44,00 €	44,00 €	88,00 €
	RSA niveau haut	47,87 €	47,87 €	95,74 €
	RSA niveau haut supérieur	52,22 €	52,22 €	104,44 €
	Dépendance totale	66,31 €	66,31 €	132,62 €
Pouilles	RSSA	46,45 €	46,45 €	92,90 €
Sardaigne	RSA intensité faible	59,00 €	59,00 €	118,00 €
	RSA intensité haute	64,00 €	64,00 €	128,00 €
Toscane	RSA intensité faible	43,23 €	43,23 €	86,46 €
	RSA intensité moyenne	57,97 €	57,97 €	115,94 €
	RSA intensité haute	60,00 €	60,00 €	120,00 €
Vénétie	RSA intensité faible	51,00 €	Libre	-
	RSA intensité moyenne	58,00 €	Libre	-

La totalité des revenus des cliniques de soins de suite et de réadaptation 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 de soins de suite et de réadaptation) 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, Segesta 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.

## 2.4.3 Les acteurs du marché

Les lits de dépendance italiens se répartissent 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 5 premiers opérateurs ne représentent que 5% du total des lits.

Outre le Groupe, les principaux acteurs nationaux du secteur de la prise en charge de la dépendance sont Kos, Sereni, Orizonti, Gruppo La Villa et Orpea.

Il existe de nombreux acteurs régionaux.



Public : **47%**  
Associatif : **35%**  
5 premiers privés : **5%**  
Autres privés : **13%**

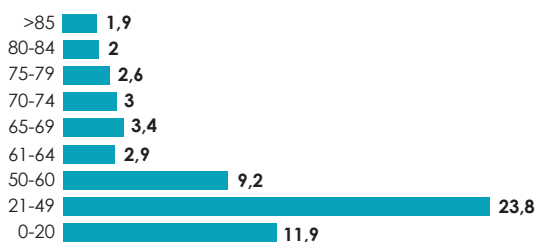
## 2.4.4 Les tendances du marché

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

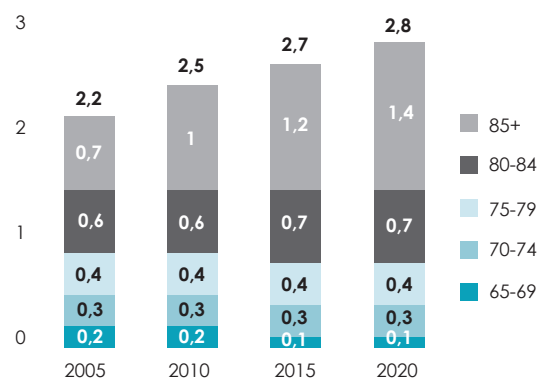
### 2.4.4.1 Un vieillissement de la population de 65 ans et plus

L'Italie compte plus de 12,9 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 en 2014 plus de 20% de la population italienne.

PYRAMIDE DES ÂGES ITALIENNE EN 2014  
(par tranche d'âge, en millions de personnes)



PERSONNES ÂGÉES DÉPENDANTES PAR TRANCHE D'ÂGE  
(2005-2020) (en millions)



On constate donc 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 80,3 ans et les femmes 85,2 ans<sup>(1)</sup>.

(1) Source EUROSTAT.



On constate 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 Segesta 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.

## 2.5 Le Groupe en Belgique

### 2.5.1 L'offre Korian

En Belgique, le Groupe est, sous la marque Senior Living Group, principalement présent sur le marché des maisons de retraite médicalisées. Il complète son offre par l'exploitation de résidences services à proximité (près de 7 % 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 » (MDR) accueillent des personnes âgées de plus de 60 ans<sup>(1)</sup>. Les MDR 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). Ces deux types de prise en charge diffèrent 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 3 mois ;
- les centres de séjour de récupération accueillent des personnes âgées pour des séjours limités suite notamment à une hospitalisation.

Les résidences services, dénommées habitations assistées, accueillent des résidents indépendants et proposent un logement accompagné de prestations à la carte. En Belgique, 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 est adaptée et sûre. L'habitant peut également faire appel à des services communs, tels que l'aide-ménagère, les repas chauds ou les soins à domicile. Ainsi, les résidences services combinent le logement autonome avec l'aide (permanente) et les soins sur mesure.

### 2.5.2 Le cadre réglementaire et le financement

#### 2.5.2.1 Les maisons de retraite médicalisées

Le marché des maisons de retraite médicalisées en Belgique présente des barrières réglementaires à l'entrée ; 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 autorisations d'exercer

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.

Jusqu'en 2018, l'INAMI<sup>(2)</sup>, instance fédérale, se substitue à la région pour le calcul et la distribution des fonds. 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.

Les licences sont attribuées par les Régions. En Flandre, les règles d'attribution des licences ont été modifiées en 2010 pour favoriser la construction effective de lits (durée de validité des licences écourtée, conditions minimums requises en termes de qualité et d'hygiène). Depuis 2013, le Gouvernement flamand a mis en place un moratoire, en attendant la construction des lits déjà autorisés.

(1) 65 ans en Flandre.

(2) Institut National d'Assurance Maladie Invalidité.

Les normes à respecter pour obtenir l'agrément spécial comme 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 CSJ, afin de renforcer la politique qualité. Ainsi, les MRS ont désormais l'obligation de développer une politique qualité 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.

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 l'adhésion à une charte de qualité permettant à tous les établissements d'obtenir le Label Qualité. Les licences peuvent être retirées en cas de non-respect des normes 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 à l'échelle de la 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 de l'intervention.

### Le prix journalier

Les MDR ne peuvent pas décider librement de leur politique de prix. Un contrôle est pratiqué par les Régions, avec une régulation des augmentations.

Le prix journalier payé par les résidents pour la chambre et les repas est fixé librement à l'ouverture d'une MDR 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 moyen au deuxième semestre 2014 était de 44,91 € par jour, soit 1 347 € par mois. La moyenne est de 49,71 €, soit 1 491 € par mois en Flandre, mais ce chiffre ne tient pas compte des frais médicaux (médecin, kinésithérapeute, etc.) et des frais qui sont facturés en supplément (téléphone, linge, etc.).

### 2.5.2.2 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 autorisation d'exercer (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 habitue.
- L'exploitant doit désigner un assistant d'habitation, qui doit être disponible pour les résidents.

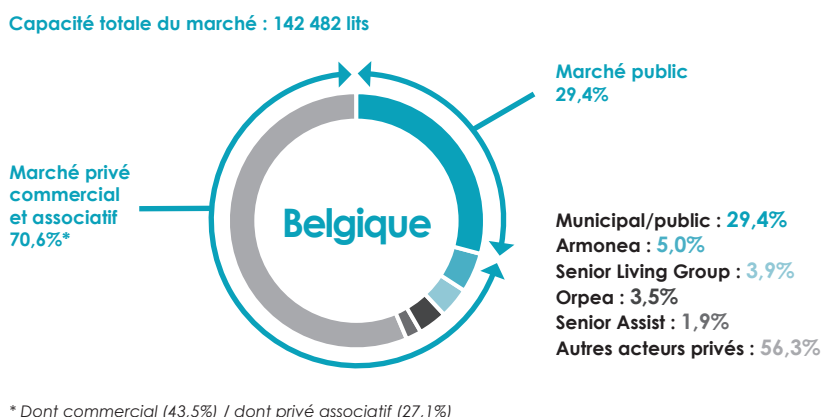
### 2.5.2.3 La 6<sup>ème</sup> réforme de l'État : les évolutions attendues dans le secteur

La sixième réforme de l'État a transféré les compétences en ce qui concerne les soins résidentiels des personnes âgées *long care* 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 MDR, aux commandes des Régions.

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

## 2.5.3 Les acteurs du marché

Le marché belge des maisons de retraite médicalisées reste un marché fragmenté, dont la capacité est actuellement répartie entre 1 504 maisons détenues par des opérateurs privés commerciaux (43,5%), associatifs (27,1%) et publics (29,4%) et où les 5 premiers opérateurs privés représentent 16,2% de l'offre totale <sup>(1)</sup>.



## 2.5.4 Les tendances du marché

Le marché belge bénéficie d'une démographie porteuse. Le nombre de personnes âgées en établissements 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 2015 par le Bureau du plan démontrent que les plus de 65 ans, qui représentaient 17% de la population belge

totale en 2010, représenteront respectivement 21% en 2025 et 24,4% 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 5,5% en 2050 <sup>(2)</sup>. La Belgique compte aujourd'hui environ 2 030 000 personnes de plus de 65 ans <sup>(3)</sup> et l'offre disponible en maisons de retraite médicalisées est d'environ 142 482 unités de logement <sup>(4)</sup> soit à peine plus de 7% de la population concernée. Ainsi, pour répondre à la demande actuelle, il serait nécessaire de créer plus de 23 000 lits supplémentaires d'ici 2025 <sup>(5)</sup>.

(1) « Liste de lits reconnus MRPA-MRS » (incl. CS excl. CSJ), INAMI, 18 décembre 2015.  
 (2) « Population au 1<sup>er</sup> janvier et par âge (2015-2061) », SPF Économie (Statbel), décembre 2015.  
 (3) « Population au 1<sup>er</sup> janvier et par âge (2015-2061) », SPF Économie (Statbel), décembre 2015.  
 (4) « Liste de lits reconnus MRPA-MRS » (incl. CS excl. CSJ), INAMI, 18 décembre 2015.  
 (5) « Soins résidentiels pour les personnes âgées en Belgique : projections 2011-2025 », KCE, 2011.





# Rapport de gestion de l'exercice 2015

<b>3.1</b>	<b>Faits marquants</b>	<b>36</b>	<b>3.7</b>	<b>Informations sociales, environnementales et sociétales</b>	<b>58</b>
3.1.1	Changement de dénomination sociale et transfert de siège social	36	3.7.1	Informations sociales	58
3.1.2	Évolution de l'actionnariat	36	3.7.2	Informations environnementales	78
3.1.3	Évolution de la gouvernance statutaire	36	3.7.3	Informations sociétales	83
3.1.4	Poursuite de l'amélioration de la structure financière	37	3.7.4	Méthodologie du <i>reporting</i>	92
3.1.5	Poursuite de la stratégie de développement	37	3.7.5	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	95
3.1.6	Paiement du dividende en actions	38			
3.1.7	Changement de prestataire en charge du contrat de liquidité	38			
<b>3.2</b>	<b>Évolution de l'activité</b>	<b>38</b>	<b>3.8</b>	<b>Recherche et développement</b>	<b>97</b>
3.2.1	L'évolution du chiffre d'affaires du Groupe	39	<b>3.9</b>	<b>Autres informations financières</b>	<b>98</b>
3.2.2	Une croissance de 2,2% de l'activité française	39	3.9.1	Résultats et autres éléments caractéristiques de Korian	98
3.2.3	Une croissance de 9,0% de l'activité allemande	39	3.9.2	Activité et résultats des filiales de la Société et des sociétés consolidées	99
3.2.4	Une baisse de 2,0% de l'activité italienne	39	3.9.3	Dividendes versés au cours des 3 derniers exercices	99
3.2.5	Une croissance de 5,2% de l'activité belge	40	3.9.4	Affectation du résultat de l'exercice 2015	99
<b>3.3</b>	<b>Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2015</b>	<b>40</b>	3.9.5	Dépenses somptuaires et frais généraux donnant lieu à réintégration	99
3.3.1	Comptes consolidés et <i>pro forma</i>	40	3.9.6	Programme de rachat d'actions et contrat de liquidité	100
3.3.2	Comptes annuels	42	3.9.7	Prises de participation ou de contrôle significatifs	101
<b>3.4</b>	<b>Événements importants survenus depuis la clôture</b>	<b>44</b>	<b>3.10</b>	<b>Organes d'administration et de direction</b>	<b>101</b>
3.4.1	Évolution de la gouvernance interne	44	3.10.1	Présentation des organes de direction et d'administration	102
3.4.2	Poursuite de la stratégie de développement	45	3.10.2	Rémunération des organes de direction et d'administration	111
3.4.3	Augmentation du capital de la Société	45	3.10.3	Opérations réalisées par les organes de direction et d'administration	126
<b>3.5</b>	<b>Évolutions prévisibles – perspectives d'avenir</b>	<b>45</b>	3.10.4	Conflits d'intérêts – Liens familiaux	126
<b>3.6</b>	<b>Facteurs de risques</b>	<b>46</b>	3.10.5	Tableau des délégations en cours de validité et des délégations utilisées	127
3.6.1	Identification des risques	46			
3.6.2	Gestion et contrôle des risques	49			
3.6.3	Couverture des risques inhérents à la Société et à son secteur d'activité	57			

## 3.1 Faits marquants

### 3.1.1 Changement de dénomination sociale et transfert de siège social

Suite à l'intégration des groupes Korian et Medica depuis la Fusion, les actionnaires de la Société, réunis lors de l'assemblée générale Mixte du 25 juin 2015 (l'« **Assemblée 2015** »), ont décidé de modifier la dénomination sociale de la Société au profit de « Korian ». L'unicité de la marque boursière et de la marque commerciale permettra de renforcer le rayonnement de la marque Korian.

L'Assemblée 2015 a par ailleurs ratifié, le même jour, la décision du Conseil d'administration en date du 25 mars 2015 de transférer le siège social de la Société au 21-25, rue Balzac à Paris (75008), à compter du 15 juin 2015.

### 3.1.2 Évolution de l'actionnariat

Le 10 juillet 2015, l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (ci-après désigné « **Investissements PSP** »), l'un des plus grands gestionnaires de fonds pour des caisses de retraite au Canada, a acquis 14,04% du capital de la Société, à un prix de 30,70 € par action, auprès du groupe Covéa, du groupe Batipart et d'ACM Vie. En s'appuyant sur sa capacité d'investir pour le long terme et sur sa participation significative, Investissements PSP a pour objectif de permettre à Korian de tirer le meilleur parti de l'important potentiel de croissance offert par le développement des marchés du Bien Vieillir.

Par ailleurs, le pacte d'actionnaires, conclu entre Batipart et Médéric Assurances le 15 septembre 2008 (avis AMF n° 208C1778 du 30 septembre 2008) et modifié aux termes de deux avenants du 17 novembre 2008 (avis AMF n° 208C2139 du 2 décembre 2008), a pris fin par anticipation le 10 juillet 2015, à la suite du franchissement en baisse du seuil de 5% du capital et des droits de vote de la Société (avis AMF n° 215C1093 du 21 juillet 2015). Il est précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'était pas constitutif d'une action de concert.

### 3.1.3 Évolution de la gouvernance statutaire

#### 3.1.3.1 Évolution de la Présidence du Conseil

Conformément aux engagements pris lors de la Fusion, M. Jacques Baillet a quitté ses fonctions de Président du Conseil d'administration et d'administrateur de la Société lors du Conseil qui s'est tenu le 25 mars 2015.

M. Christian Chautard, qui occupait les fonctions de Vice-président du Conseil depuis le 18 mars 2014, a été nommé Président du Conseil en remplacement de M. Jacques Baillet.

#### 3.1.3.2 Évolution de la Direction générale

Le Conseil d'administration de la Société réuni le 18 novembre 2015 a décidé, à l'unanimité, de nommer Mme Sophie Boissard en qualité de Directrice générale Groupe, sa prise de fonctions étant intervenue le 26 janvier 2016.

Le Conseil d'administration a ainsi mis fin au mandat de Directeur général de M. Yann Coléou, fonction qu'il occupait depuis le 30 avril 2012.

À la demande du Conseil d'administration, M. Christian Chautard a assuré la fonction de Président-Directeur général à titre intérimaire, entre le 18 novembre 2015 et le 26 janvier 2016, date à laquelle la gouvernance de la Société est revenue à une Présidence et une Direction générale dissociées.

#### 3.1.3.3 Évolution de la composition du Conseil

Le Conseil d'administration de la Société, réuni le 15 juillet 2015, a coopté Investissements PSP, à la suite de sa prise de participation dans le capital de la Société, comme administrateur, en lieu et place de MAAF Assurances.

Investissements PSP a également été désigné comme membre du Comité d'investissement.

Par ailleurs, Mme Amélie Nun, administrateur représentant les salariés, a démissionné de ses fonctions le 11 septembre 2015, suite à son départ de l'entreprise. Elle a été remplacée le 25 janvier 2016 par Mme Hafida Cola, désignée par l'organisation syndicale la plus représentative.

Le Conseil d'administration est désormais composé de M. Christian Chautard (Président), de M. Jérôme Grivet, de Predica (représenté par Mme Françoise Debrus), d'Investissements PSP (représenté par M. Niall Boland), de Malakoff Médéric Assurances (représenté par M. Hugues du Jeu), de Batipart Invest (représenté par M. Charles Ruggieri), de M. Jacques Ambonville, de M. Martin Hoyos, de Mme Anne Lalou, de M. Guy de Panafieu, de Mme Catherine Soubie et de Mme Hafida Cola.

M. Jean-Claude Georges-François est pour sa part Censeur.

### 3.1.4 Poursuite de l'amélioration de la structure financière

Korian a poursuivi en 2015 la démarche d'amélioration de sa structure financière entamée à l'issue de la Fusion grâce, d'une part, à la diversification de ses sources de financement et, d'autre part, à l'allongement de la maturité de ses financements, tout en bénéficiant d'un environnement de taux favorable.

#### 3.1.4.1 Émissions sur le marché du *Schuldschein* (placement privé de droit allemand)

Le 16 janvier 2015, Korian a émis un *Schuldschein* pour un montant de 16 M€ avec une maturité de 7 ans, à taux fixe, en complément de l'émission de 358,5 M€, d'une maturité moyenne de 6,1 ans, à taux fixes et variables, réalisée le 16 décembre 2014.

Le 15 décembre 2015, Korian a émis un autre *Schuldschein* pour un montant de 185,5 M€ (une partie des produits de cette émission, à savoir la somme de 12 M€, ayant été reçue le 30 avril 2015), d'une maturité moyenne de 6,1 années, à taux fixes et variables. Le 20 janvier 2016, un *Schuldschein* complémentaire a également été émis pour un montant de 41,5 M€, d'une maturité moyenne de 6,4 ans, à taux variables.

Initialement prévu pour un montant de 125 M€, la taille de ce financement *Schuldschein* a été considérablement augmentée afin de répondre à une très forte demande des investisseurs institutionnels européens et asiatiques (comme cela avait été le cas du *Schuldschein* émis en 2014/2015).

#### 3.1.4.2 Émission d'un Euro PP obligataire

Le 8 juillet 2015, Korian a émis un Euro PP obligataire multi-tranches d'un montant total de 179 M€. L'émission a été placée auprès d'importants investisseurs institutionnels européens. Les tranches d'obligations (28 M€ de maturité 7 ans, 135 M€ de maturité 8 ans et 16 M€ de maturité 10 ans) ont été admises aux négociations sur le marché réglementé de NYSE Euronext Paris à compter du 10 juillet 2015. Le prospectus (visa AMF n° 15-349) relatif à ces obligations est disponible sur le site Internet de Korian ([www.korian.com](http://www.korian.com)) et de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

Le 30 octobre 2015, Korian a par ailleurs émis un complément d'euros PP obligataire de 50 M€, de maturité 7 ans et portant intérêts à taux fixe.

### 3.1.5 Poursuite de la stratégie de développement

#### 3.1.5.1 En France

##### Réorganisation de l'activité d'HAD

Suite à l'acquisition, en juillet 2015, des 48,05% restant de 5 établissements HAD (auparavant détenus à 51,95%), Korian structure son pôle d'hospitalisation à domicile autour de ses 6 sites désormais tous détenus à 100%, qui sont situés à Carcassonne, Vierzon, Castres, Epinal, Neufchâteau et dans les Yvelines. Cette nouvelle organisation s'inscrit dans un contexte d'accélération de la prise en charge à domicile en France.

##### Acquisition d'une maison de retraite médicalisée

Le Groupe a finalisé, en juillet 2015, l'acquisition d'une maison de retraite médicalisée située dans l'Aube d'une capacité de 76 lits.

Par ces différentes acquisitions, le Groupe poursuit sa stratégie de développement en France et démontre la volonté de Korian de proposer une offre complète au service du Bien Vieillir.

En décembre 2015, un établissement situé en Aquitaine, d'une capacité de 9 lits, est sorti du périmètre.

Au 31 décembre 2015, le Groupe exploite 29 695 lits au sein de 364 établissements en France.

#### 3.1.5.2 En Allemagne

##### Fusion-absorption de Curanum AG et sortie de la cote allemande

À la suite du franchissement du seuil de 90% du capital et des droits de vote détenus dans Curanum AG le 14 juillet 2014, le Groupe a engagé des négociations avec les actionnaires minoritaires en vue de lancer une procédure de fusion-absorption devant mener à une sortie de la cote allemande de la société Curanum AG. L'assemblée générale extraordinaire de Curanum AG a ainsi approuvé, le 19 décembre 2014, l'absorption de cette société par Korian Deutschland AG. L'absorption a pris effet le 12 février 2015 et a entraîné la sortie de Curanum AG de la Deutsch Börse le 13 février 2015. La société Korian Deutschland AG a modifié sa dénomination sociale le 3 mars 2015 en « Curanum AG ».

##### Renforcement de la présence du Groupe dans l'ouest de l'Allemagne

Au cours de l'année 2015, Korian a acquis plusieurs groupes régionaux implantés dans l'ouest de l'Allemagne :

- le groupe Evergreen, en janvier 2015, qui exploite 6 établissements, représentant 601 lits de maison de retraite médicalisée, et développe 4 projets qui permettront ensemble, à terme, d'accroître le réseau de plus de 1 100 lits de maison de retraite médicalisée et de résidence services ;
- le groupe Helvita, en août 2015, qui exploite 10 établissements (représentant une capacité de 832 lits de maison de retraite médicalisée) ;

- le groupe Sentivo, en août 2015, qui exploitait 3 établissements et en a ouvert 2 autres en 2015 (représentant une capacité de 458 lits de maison de retraite médicalisée).

Korian a également acquis l'établissement Haßloch en août 2015, qui exploite 100 lits de maison de retraite médicalisée.

Ces opérations s'inscrivent dans la stratégie du Groupe de conforter sa position de *leader* du Bien Vieillir en Europe, notamment en Allemagne.

Au 31 décembre 2015, le Groupe exploite 17 725 lits au sein de 146 établissements en Allemagne.

### 3.1.5.3 En Italie

En octobre 2015, le Groupe a acquis 2 établissements situés en Vénétie, représentant une capacité de 163 lits de maison de retraite médicalisée. Le Groupe renforce ainsi sa présence dans une des régions stratégiques du nord de l'Italie.

En 2015, 6 établissements sont par ailleurs sortis du périmètre italien, représentant 316 lits de maison de retraite médicalisée.

Au 31 décembre 2015, le Groupe exploite 5 846 lits au sein de 54 établissements en Italie.

### 3.1.5.4 En Belgique

Le Groupe a finalisé, aux mois d'avril et de juin 2015, l'acquisition de 4 établissements en Belgique, situés dans la région d'Anvers, en Flandre orientale et en Wallonie, pour un total de 244 lits de maison de retraite médicalisée et de résidence services.

Par ailleurs, le Groupe a ouvert trois établissements entre mai et décembre 2015, situés dans les régions d'Anvers et de Limbourg, pour un total de 323 lits de maison de retraite médicalisée et de résidence services.

Le Groupe confirme sa volonté de renforcer sa présence en Belgique en poursuivant son plan de développement.

Au 31 décembre 2015, le Groupe exploite 6 449 lits au sein de 57 établissements en Belgique.

## 3.1.6 Paiement du dividende en actions

Suite à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée 2015, 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 28,99 €).

Cette option s'est traduite par l'émission de 426 150 actions nouvelles, dont la livraison et l'admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris sont intervenues le 24 juillet 2015. Elles portent jouissance à compter rétroactivement du 1<sup>er</sup> janvier

2015 et bénéficient des mêmes droits que les actions ordinaires en circulation.

À l'issue de cette opération, le capital social de la Société s'élevait à la somme de 397 328 365 € et était divisé en 79 465 673 actions.

Le montant du dividende versé en numéraire s'est par ailleurs élevé à la somme de 34,8 M€ et a été versé aux actionnaires le 24 juillet 2015.

## 3.1.7 Changement de prestataire en charge du contrat de liquidité

La Société a décidé de résilier le contrat de liquidité conclu avec Oddo Corporate Finance et a confié à Natixis, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2015, les opérations d'animation de ses actions.

## 3.2 Évolution de l'activité

Les comptes consolidés au 31 décembre 2015 ne peuvent être comparés avec les comptes consolidés au 31 décembre 2014 en raison de la Fusion, le groupe Medica ayant été intégré au périmètre de consolidation à compter du 1<sup>er</sup> avril 2014.

Par conséquent, à des fins de comparaison, un compte de résultat *pro forma* au 31 décembre 2014 a été établi pour tenir compte des retraitements liés aux regroupements d'entreprises intervenus en 2014, à savoir :

- le rapprochement des groupes Korian et Medica au 1<sup>er</sup> janvier 2014 ;

- l'intégration de 100% de la société Kinetika Sardegna au 1<sup>er</sup> janvier 2014 ;

- le retraitement des charges liées à ces regroupements d'entreprises (frais de fusion, restructuration des instruments financiers de couverture, autres restructurations, impacts de l'affectation du prix d'acquisition, etc.), de l'effet fiscal de ces charges et des charges liées au changement d'estimation de la provision pour dépréciation des créances clients.



### 3.2.1 L'évolution du chiffre d'affaires <sup>(1)</sup> du Groupe

En millions d'euros	2015	2014 Consolidé	2014 Pro forma	Variation 2015/2014 Consolidé	Variation 2015/2014 Pro forma
France	1 535,9	1 323,4	1 503,3	16,1%	2,2%
Allemagne	519,0	476,2	476,2	9,0%	9,0%
Italie	306,1	265,6	312,4	15,3%	-2,0%
Belgique	218,3	157,0	207,6	39,2%	5,2%
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>2 579,3</b>	<b>2 222,2</b>	<b>2 499,5</b>	<b>16,1%</b>	<b>3,2%</b>

Le groupe Korian a réalisé, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, un chiffre d'affaires consolidé de 2 579,3 M€, en hausse de 16,1% et en hausse de 3,2% sur une base *pro forma*.

L'ensemble de ces opérations permet au Groupe de disposer, fin 2015, d'un parc de plus de 59 000 lits au sein de 621 établissements et de réaliser 40% de son chiffre d'affaires à l'international.

Le taux d'occupation et la satisfaction des clients, deux indicateurs opérationnels majeurs, se maintiennent à un niveau élevé. Le taux d'occupation sur les établissements matures s'élève à 95%, grâce à la gestion efficace des établissements du Groupe ainsi qu'à la qualité de son réseau et de ses services.

### 3.2.2 Une croissance de 2,2% de l'activité française

En France, le chiffre d'affaires consolidé 2015 progresse de 16,1% à 1 535,9 M€. Sur une base *pro forma*, le chiffre d'affaires passe de 1 503,3 M€ en 2014 à 1 535,9 M€ en 2015, soit une progression de 2,2%. La France représente près de 60% du chiffre d'affaires du Groupe.

Cette croissance continue dans un contexte de financement public difficile tient notamment, pour les EHPAD, à un taux d'occupation qui se maintient au-dessus de 96% et à une bonne tenue des prix moyens journaliers, conséquence de

l'enrichissement de l'offre de services proposée aux résidents et d'une meilleure segmentation de cette offre. Dans les cliniques de soins de suite et de réadaptation, le chiffre d'affaires est tiré par la vente de services additionnels.

Les tarifs hébergement des EHPAD sont libres à l'entrée du résident, puis indexés annuellement par arrêté du Ministère de l'Économie et des Finances. En 2015, les tarifs hébergements ont été révisés de 0,05%.

### 3.2.3 Une croissance de 9,0% de l'activité allemande

Le chiffre d'affaires s'établit à 519,0 M€ et enregistre une progression de 9,0%.

Cette croissance reflète en premier lieu l'impact des acquisitions réalisées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, qui se sont traduites par une augmentation de la capacité du parc de 1 991 lits répartis dans 22 établissements.

Le réseau allemand va poursuivre son développement, notamment suite à l'acquisition du groupe allemand Casa Reha, numéro 3 du secteur, finalisée au mois de janvier 2016.

### 3.2.4 Une baisse de 2,0% de l'activité italienne

Le chiffre d'affaires s'élève à 306,1 M€, en progression de 15,3% en consolidé par rapport à 2014 et de -2,0% sur une base *pro forma*.

La sortie du périmètre en 2015 de 6 établissements, compensée en partie par l'acquisition de 2 établissements en Vénétie,

explique ce recul du chiffre d'affaires sur une base *pro forma*. Corrigé de ces effets de périmètre, le chiffre d'affaires progresse de 1,3% sur l'année.

(1) Chiffre d'affaires et autres produits.

### 3.2.5 Une croissance de 5,2% de l'activité belge

La Belgique a réalisé un chiffre d'affaires de 218,3 M€, qui progresse de 39,2% en consolidé (5,2% sur la base 2014 *pro forma*). Ceci tient notamment aux 4 acquisitions ciblées et à l'ouverture de 3 nouveaux établissements en 2015, soit une hausse de 567 lits du parc installé.

## 3.3 Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2015

### 3.3.1 Comptes consolidés et *pro forma*

Il est rappelé que Korian privilégie l'EBITDAR comme indicateur de référence, dans la mesure où celui-ci permet d'apprécier sa performance opérationnelle indépendamment de sa politique immobilière (la détention ou l'externalisation des murs des établissements ayant une incidence sur le résultat opérationnel). Il est constitué de l'excédent brut d'exploitation des secteurs opérationnels avant charges locatives (voir note 31 de l'annexe aux comptes consolidés).

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.

#### 3.3.1.1 Compte de résultat simplifié

	31.12.2015	31.12.2014 Consolidé*	31.12.2014 <i>pro forma</i> *	Variation 2015/2014 Consolidé	Variation 2015/2014 <i>pro forma</i>
<i>En millions d'euros</i>					
Chiffres d'affaires**	2 579,3	2 222,2	2 499,5	16,1%	3,2%
EBITDAR	680,2	613,1	689,2	11,0%	-1,3%
% du CA	26,4%	27,6%	27,6%	-1,2%	-1,2%
Loyers externes	-338,2	-298,8	-332,4	13,2%	1,7%
EBITDA	342,0	314,2	356,8	8,8%	-4,1%
% du CA	13,3%	14,1%	14,3%	-0,9%	-1,0%
Résultat opérationnel	179,0	180,3	234,6	-0,7%	-23,7%
Résultat financier	-65,0	-73,9	-59,6	-12,2%	8,9%
Résultat avant impôt	114,0	106,4	174,9	7,2%	-34,8%
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>58,7</b>	<b>61,3</b>	<b>104,0</b>	<b>-4,2%</b>	<b>-43,6%</b>
<b>RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE</b>	<b>85,2</b>	<b>95,0</b>	<b>112,3</b>	<b>-10,4%</b>	<b>-24,1%</b>

\* Retraité d'IFRIC 21.

\*\* Chiffre d'affaires et autres produits.

L'EBITDAR s'établit à 680,2 M€ au 31 décembre 2015, en baisse de 9 M€ en base *pro forma*. Le taux de marge d'EBITDAR 2015 baisse de 120 points de base et s'établit à 26,4%. Cette évolution se détaille comme suit pour chacun des pays d'implantation du Groupe.

	Groupe		France		Allemagne		Italie		Belgique	
	2015	2014 <i>pro forma</i>	2015	2014 <i>pro forma</i>	2015	2014 <i>pro forma</i>	2015	2014 <i>pro forma</i>	2015	2014 <i>pro forma</i>
<i>En millions d'euros - Pro forma</i>										
Chiffre d'affaires	2 579,3	2 499,5	1 535,9	1 503,3	519,0	476,2	306,1	312,4	218,3	207,6
EBITDAR	680,2	689,2	410,1	420,8	144,2	143,9	70,6	73,6	55,4	51,0
<b>Marge/CA</b>	<b>26,4%</b>	<b>27,6%</b>	<b>26,7%</b>	<b>28,0%</b>	<b>27,8%</b>	<b>30,2%</b>	<b>23,1%</b>	<b>23,6%</b>	<b>25,4%</b>	<b>24,6%</b>
EBITDA	342,0	356,8	230,9	244,0	51,9	54,5	37,3	37,8	21,9	20,5
<b>Marge/CA</b>	<b>13,3%</b>	<b>14,3%</b>	<b>15,0%</b>	<b>16,2%</b>	<b>10,0%</b>	<b>11,5%</b>	<b>12,2%</b>	<b>12,1%</b>	<b>10,0%</b>	<b>9,9%</b>

En France, l'EBITDAR a reculé de 10,7 M€ ce qui s'explique par :

- les conditions de financement des pouvoirs publics plus restrictives qui ont affecté principalement le secteur sanitaire et dans une moindre mesure le secteur médico-social ;
- l'impact de l'harmonisation des conditions sociales entre Korian et Medica ;
- les lourdes pertes enregistrées sur un établissement récemment racheté ;
- le reclassement de certaines charges de licenciement, comptabilisées en éléments non courants jusqu'en 2014.

Si une partie de ces effets a pu être compensée par les synergies dégagées dans le cadre de la Fusion, le taux de marge EBITDAR / CA a reculé de 130 bp.

En Allemagne, l'EBITDAR, quasi stable en valeur, recule de 240 bp. Ceci s'explique par :

- une progression anormalement élevée des charges dans un contexte interne marqué par des difficultés managériales et des opérations successives d'intégration, de réorganisation et d'acquisitions ;
- l'entrée en périmètre des nouvelles entités acquises en 2015, dont le portefeuille d'établissements – plus récents – a une maturité opérationnelle moindre.

En Italie, le taux de marge EBITDAR/CA est demeuré stable à méthode identique. Toutefois, le reclassement de frais de licenciement en charges courantes a impacté le taux de marge EBITDAR/CA à hauteur de 50 bp.

En Belgique, la rentabilité progresse de 80 bp grâce à un bon contrôle des opérations dans un contexte d'ouvertures et d'acquisitions significatives à l'échelle du pays.

Les loyers progressent de 1,7% et s'élèvent à 338,2 M€, contre 332,4 M€ en 2014. Ils représentent 13,1% du chiffre d'affaires Groupe (13,3% *pro forma* 2014).

L'EBITDA du Groupe s'établit ainsi à 342,0 M€, en baisse de 14,7 M€ sur une base *pro forma*. Le taux de marge d'EBITDA 2015 se dégrade de 100 points de base.

Le résultat opérationnel 2015 s'élève à 179,0 M€, en diminution de 55,6 M€ par rapport à celui de 2014 sur une base *pro forma*, soit une baisse de 23,7%. Il doit être noté que le résultat opérationnel *pro forma* fait l'objet d'un certain nombre de retraitements concernant l'impact des charges liées aux regroupements d'entreprises en 2014.

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 65,0 M€, contre 59,6 M€ en 2014, en augmentation de 8,9% sur une base *pro forma*. Le résultat financier 2014 est retraité sur une base *pro forma* de l'effet du dénouement par anticipation des instruments financiers faisant suite à la restructuration du portefeuille de couvertures sur le premier semestre 2014.

Le taux d'imposition ressort à 46,5% au 31 décembre 2015. Ce taux intègre 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 58,7 M€, en diminution de 43,6% par rapport à l'année précédente sur une base *pro forma*. Le Résultat Net courant Part du Groupe s'élève à 85,2 M€, en baisse de 24,1% sur une base *pro forma*.

### 3.3.1.2 Bilan consolidé

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Actifs non courants	4 883,9	4 618,4
Actifs courants	881,0	617,6
Actifs détenus en vue de leur cession	0,1	19,0
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>5 765,0</b>	<b>5 255,0</b>
Capitaux propres	1 933,9	1 902,6
Passifs non courants	2 878,2	2 378,1
Passifs courants	953,0	961,5
Passifs détenus en vue de leur cession	0,0	12,9
<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>5 765,0</b>	<b>5 255,0</b>

#### Actif

■ Les actifs non courants se détaillent principalement comme suit :

- le goodwill s'élève à 1 707,3 M€, en hausse de 89,7 M€ suite principalement aux acquisitions réalisées en Allemagne et en France pour respectivement 62,2 M€ et 8,5 M€ ainsi qu'à l'ajustement du goodwill Medica pour 9,7 M€ ;
- les immobilisations incorporelles représentent 1 700,9 M€. Elles sont essentiellement constituées des autorisations d'exploiter les établissements et des droits aux baux. La baisse du poste de 12,4 M€ s'explique par une hausse de la valeur brute de 12,5 M€, en lien principalement avec les entrées de périmètre, diminuée de la variation des amortissements et dépréciations de 24,9 M€.

La valeur de ces autorisations et les goodwill sont testés dans le cadre de la norme IAS 36 sur la base de la juste valeur nette des coûts de sortie et de la valeur d'utilité déterminée par actualisation des cash flows futurs ;

■ les immobilisations corporelles augmentent de 130,1 M€ sur l'exercice et s'établissent à 1295,6 M€ principalement du fait des variations de périmètre.

■ Les actifs courants sont constitués principalement des éléments suivants :

- le poste clients s'établit à 154,2 M€, en augmentation de 11,6 M€ ;
- les disponibilités et équivalents de trésorerie s'élèvent à 519 M€, soit une hausse de 283 M€ : le niveau élevé du poste provient principalement des fonds reçus suite à l'émission du *Schuldschein* le 15 décembre 2015.

#### Passif

■ Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 1933,9 M€. La part du Groupe est à 1 922,7 M€, en augmentation de 18,6 M€, sous l'effet principalement :

- de l'impact du Résultat Net Part du Groupe de 58,7 M€ ;
- de l'impact des opérations de regroupement d'entreprises pour -9,2 M€ ;

- de la distribution de -47,3 M€ en juillet 2015 au titre notamment du résultat 2014 ;
- de l'augmentation de capital pour 12,4 M€ ;
- de l'impact de la comptabilité de couverture sur les instruments de couverture de taux à hauteur de 1,8 M€ ;
- de l'impact des écarts actuariels liés au calcul de la provision d'indemnités de fin de carrière pour 2,4 M€.
- Au 31 décembre 2015, le capital de Korian est composé de 79 465 673 actions.
- Le poste emprunts et dettes financières s'établit à 2 163,7 M€, en augmentation de 447,6 M€.

L'endettement net du Groupe se décompose comme suit.

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Financements bancaires et obligataires <sup>(1)</sup>	1 532,9	1 178,8
Dettes immobilières	535,1	442,7
Participation des salariés	0,0	0,0
Autres dettes financières diverses	0,4	16,7
<b>Dettes financières long terme</b>	<b>2 068,5</b>	<b>1 638,2</b>
Financements bancaires et obligataires <sup>(1)</sup>	15,3	13,3
Dettes immobilières	62,3	43,7
Concours bancaires courants	8,9	6,7
Autres dettes financières diverses	8,8	14,1
<b>Dettes financières court terme</b>	<b>95,2</b>	<b>77,9</b>
<b>Dettes financières</b>	<b>2 163,7</b>	<b>1 716,1</b>
Valeurs mobilières de placement	9,6	108,3
Disponibilités	509,3	127,2
<b>Trésorerie</b>	<b>518,8</b>	<b>235,5</b>
Trésorerie apportée à titre de garantie	0,0	6,8
<b>ENDETTEMENT NET</b>	<b>1 644,9</b>	<b>1 473,8</b>
<b>Endettement net retraité des dettes immobilières</b>	<b>1 047,5</b>	<b>987,4</b>

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

La dette nette s'établit donc à 1 644,9 M€ au 31 décembre 2015, y compris 597,4 M€ de dette immobilière. Korian présente ainsi un ratio dette nette sur EBITDA retraité de l'immobilier à 3,1x, bien en deçà de la limite du *covenant* fixée à 4,5x. 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.

- Le poste passifs courants comprend notamment les fournisseurs qui s'élèvent à 228,1 M€, en baisse de 10,5 M€ par rapport à 2014.

## 3.3.2 Comptes annuels

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

### 3.3.2.1 Compte de résultat

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Chiffre d'affaires	67,1	40,9
Autres produits d'exploitation, reprises de provisions et transfert de charges	5,3	15,9
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>72,4</b>	<b>56,8</b>
Autres achats et charges externes	-47,9	-36,3
Impôts et taxes	-2,8	-2,3
Frais de personnel	-32,9	-30,5
Dotations aux amortissements et provisions	-10,1	-7,4
Autres charges	-0,6	-0,5
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>-94,3</b>	<b>-77,0</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-21,8</b>	<b>-20,2</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>71,1</b>	<b>87,0</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>-1,9</b>	<b>-7,5</b>
Impôt sur les bénéfices (produits d'intégration)	19,8	15,0
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>67,2</b>	<b>74,3</b>

### 3.3.2.2 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 48,4 M€ en 2015 (+24,3 M€), est répartie en fonction du nombre de lits exploités. L'augmentation de cette facturation est due à un changement dans la méthodologie du calcul des frais de siège sur l'exercice 2015. En contrepartie, dans les charges d'exploitation, Korian a enregistré une charge de 17,3 M€ correspondant aux frais de siège portés par sa filiale Medica France et qui lui a été refacturée par cette dernière.

Korian refacture également d'autres dépenses à ses filiales françaises comme des autres prestations de services, des locations immobilières ainsi que des prestations diverses : ces refacturations ont représenté un montant de 1,9 M€ en 2015 (-1,5 M€). Des prestations externes sont également facturées hors Groupe et s'élèvent à 12,7 M€ (+2,6 M€).

Avec un montant de 32,9 M€ pour un effectif moyen de 337 personnes, les charges de personnel représentent environ 36% du total des charges d'exploitation.

### 3.3.2.3 Résultat financier

En qualité de société holding du Groupe, Korian perçoit également des dividendes de ses filiales. Ces dividendes sont passés de 123,1 M€ en 2014 à 100,8 M€ en 2015.

Korian porte l'essentiel de la dette et des instruments financiers du Groupe. La charge financière liée à la dette financière s'élève à 30,5 M€ en 2015 soit +7,0 M€ par rapport à 2014 compte-tenu de l'augmentation de l'endettement. Par ailleurs, Korian a enregistré une charge de 10,3 M€ relative aux instruments financiers (-17 M€ par rapport à 2014). Pour rappel, le coût 2014 incluait une charge de 11,3 M€ relative à une partie de la soulte versée dans le cadre de la renégociation du portefeuille d'instruments dérivés sur le premier semestre.

En contrepartie, en tant que société tête de la centralisation de trésorerie, Korian a versé 4,5 M€ (contre 5,3 M€ en 2014) de charges d'intérêts de comptes courants et a perçu 11,6 M€ (-1,1 M€) de produits d'intérêts de comptes courants de ses filiales.

### 3.3.2.4 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel, négatif de -1,9 M€, est essentiellement constitué :

- d'un produit de 2,5 M€ lié à la reprise d'amortissements dérogatoires ;
- de coûts de développement pour -1,9 M€ ;
- des coûts liés à la restructuration de la gouvernance pour -2,6 M€.

### 3.3.2.5 Bilan

Actif	31.12.2015	31.12.2014
Immobilisations incorporelles	272,3	272,1
Immobilisations corporelles	3,2	2,0
Immobilisations financières	2 199,7	2 046,3
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>2 475,2</b>	<b>2 320,5</b>
Créances clients	12,9	4,8
Autres créances	553,5	606,0
Disponibilités	387,7	105,5
Charges constatées d'avance	8,4	13,0
<b>Total actif circulant</b>	<b>962,6</b>	<b>729,2</b>
Frais d'émission d'emprunt et primes de remboursement d'obligation	13,0	13,3
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 450,8</b>	<b>3 062,9</b>

Passif	31.12.2015	31.12.2014
Capital	397,3	395,2
Réserves et primes	1 079,6	937,1
Report à nouveau	23,2	128,5
Résultat	67,2	74,3
Provisions réglementées	2,4	4,8
<b>Situation nette</b>	<b>1 569,7</b>	<b>1 539,9</b>
Emprunts à conditions particulières	0,0	0,0
Provisions pour risques et charges	2,5	3,7
Dettes financières	1 846,0	1 497,7
Fournisseurs	9,3	5,9
Dettes sociales et fiscales	15,1	14,3
Autres dettes	5,9	1,1
Produits constatés d'avance	2,3	0,3
<b>Total dettes exploitation</b>	<b>1 878,6</b>	<b>1 519,3</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>3 450,8</b>	<b>3 062,9</b>

Le total du bilan de Korian s'élève à 3 451 M€. Il est constitué pour l'essentiel de :

### Actif

- Les actifs immobilisés s'élèvent à 2 475 M€, représentant près de 72% du bilan. Ils sont essentiellement constitués de :
  - 264 M€ de mali de fusion net lié à la fusion Korian / Medidep en 2006 ;
  - 1 983 M€ de titres des filiales : Segesta a fait l'objet d'une augmentation de capital de 100 M€. Certaines filiales françaises et étrangères de Korian ont par ailleurs disparu dans le cadre de fusions intragroupe au cours de l'exercice 2015. Les différentes opérations de restructuration interne n'ont pas impacté la valeur brute des titres de participation de manière significative ;
  - 217 M€ de prêts aux filiales.
- Les autres principaux postes de l'actif du bilan sont :
  - les comptes courants avec les filiales pour 512,2 M€ ;
  - la trésorerie pour 387,7 M€ ;
  - les charges à répartir pour 13,0 M€, correspondant aux frais à étaler sur émission d'emprunts ;
  - les charges constatées d'avance pour 8,4 M€, incluant à hauteur de 8,0 M€ 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 1 570 M€, en augmentation de 30 M€, sous l'effet principalement :
    - de la distribution pour -34,8 M€ en juillet 2015 au titre du résultat 2014 et de l'augmentation de capital liée au paiement du dividende en actions, à hauteur de 12 M€ ;
    - du résultat de la période de 67,2 M€ ;
    - de reprises sur amortissements dérogatoires pour 2,4 M€.
  - Les dettes financières, qui s'élèvent à 1 846 M€ au 31 décembre 2015, se décomposent en 987 M€ d'emprunts obligataires, en 621 M€ d'emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, et, en 238 M€ essentiellement de comptes courants avec des filiales.
  - Les dettes fournisseurs s'élèvent à 9,3 M€ et se décomposent comme suit :
    - 4,4 M€ de provisions pour factures non parvenues ;
    - 4,9 M€ de dettes fournisseurs.
- L'échéancier de ces dettes au 31 décembre 2015 se présente ainsi.

En millions d'euros	Échu +60 j	Échu -60 j	Non échu	Total
Fournisseurs d'exploitation	0,5	0,5	3,2	4,2
Fournisseurs Groupe	0,7			0,7
<b>TOTAL</b>	<b>1,2</b>	<b>0,5</b>	<b>3,2</b>	<b>4,9</b>

Pour mémoire, l'échéancier de ces dettes au 31 décembre 2014 se présentait comme suit.

En millions d'euros	Échu +60 j	Échu -60 j	Non échu	Total
Fournisseurs d'exploitation	0,3	2,0	1,4	3,7
Fournisseurs Groupe	0,7	0,0	0,0	0,7
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,4</b>	<b>4,4</b>

## 3.4 Événements importants survenus depuis la clôture

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, le Groupe a réalisé les opérations suivantes.

### 3.4.1 Évolution de la gouvernance interne

Le 26 janvier 2016, Mme Sophie Boissard a pris ses fonctions de Directrice générale du groupe Korian. Par ailleurs, un nouveau Directeur financier Groupe, M. Laurent Lemaire, a pris ses fonctions le 26 février 2016, en lieu et place de M. Jean-Briec Le Tinier, qui a quitté ses fonctions le 31 décembre 2015<sup>(1)</sup>.

(1) La fonction de Directeur financier Groupe par intérim a été assurée par M. Didier Laurens, Directeur relations investisseurs et financements.

## 3.4.2 Poursuite de la stratégie de développement

### 3.4.2.1 En France

En janvier 2016, Korian a réalisé l'acquisition de 2 maisons de retraite médicalisées, situées dans le Val de Marne et dans l'Aude, représentant une capacité de 241 lits.

### 3.4.2.2 En Allemagne

En janvier 2016, Korian a acquis le groupe Casa Reha, 3<sup>ème</sup> opérateur de maisons de retraite médicalisées en Allemagne, qui exploite 70 établissements représentant plus de 10 000 lits et emploie environ 4 100 collaborateurs. Casa Reha dispose également d'un portefeuille de projets de 782 lits à créer et

réalise un chiffre d'affaires voisin de 270 M€. Casa Reha est consolidé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Cette acquisition, qui équilibre l'offre européenne de Korian, permet au Groupe d'optimiser sa couverture du marché allemand et de renforcer sa position de numéro 1 sur le premier et le plus dynamique des marchés européens du vieillissement, avec un chiffre d'affaires potentiel de 800 M€.

### 3.4.2.3 En Italie

En mars 2016, Korian a cédé une maison de retraite médicalisée d'une capacité de 100 lits.

## 3.4.3 Augmentation du capital de la Société

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-178 alinéa 3 du Code de commerce, suite à l'exercice de 3 000 options de souscription au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration réuni le 21 janvier 2016 a constaté

l'augmentation du capital social de la Société d'un montant de 15 000 €, par l'émission de 3 000 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5€ chacune, qui passe ainsi de 397 328 365 € à 397 343 365 €.

# 3.5 Évolutions prévisibles – perspectives d'avenir

Après une année 2015 concentrée sur la poursuite de la consolidation et de l'intégration, dans un contexte d'ouverture internationale, l'année 2016 verra se concrétiser la nouvelle phase de la dynamique de développement du Groupe, avec le renforcement des structures de management et l'accélération du déploiement de nouvelles offres.

Avec près de 70 000 lits en exploitation, Korian consolide sa position de leader européen sur le marché du Bien Vieillir. Cette diversification géographique permet au Groupe de poursuivre son développement en bénéficiant de relais de croissance à l'international et, en particulier, en Allemagne. En effet, après l'acquisition du groupe Curanum et d'autres groupes régionaux, puis avec celle de Casa Reha en janvier 2016, le Groupe confirme sa stratégie de développement dans ce pays.

Korian dispose d'une visibilité importante sur son secteur d'activité et de perspectives encourageantes. Pour 2016, le Groupe vise un chiffre d'affaires de près de 3 Md€, un plan de rétablissement de la performance et un taux de profitabilité (EBITDA / chiffre d'affaires) voisin de celui de 2015.

À moyen terme, à travers son plan stratégique 2020, l'ambition du Groupe est de devenir la référence du soin et des services aux aînés et à leur famille, et d'être choisi et recommandé pour la qualité de l'innovation et de ses services. Pour permettre une croissance dynamique et rentable, le Groupe privilégiera les plateformes géographiques de taille critique et exploitera pleinement les synergies de ses réseaux.

## 3.6 Facteurs de risques

La Société procède de manière continue à une revue de ses risques. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne sont décrits dans le paragraphe 4.1.2 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. Il doit toutefois être précisé que la liste des risques présentés ci-dessous ne peut être considérée comme exhaustive car le Groupe ne peut exclure notamment que d'autres risques puissent se matérialiser à l'avenir et avoir un effet défavorable significatif sur lui.

### 3.6.1 Identification des risques

Sont ci-après exposés les facteurs de risques spécifiques au secteur d'activité de la Société à savoir la prise en charge du Bien Vieillir, ainsi que les facteurs de risques qui sont propres au Groupe de par son organisation et l'exploitation de ses établissements.

#### 3.6.1.1 Les facteurs de risques inhérents au secteur d'activité du Groupe

##### Risque réglementaire lié à l'obtention et au maintien des autorisations d'exploitation et conventions subséquentes ainsi qu'aux conditions légales et réglementaires d'exploitation

L'activité du Groupe en France, en Allemagne, en Italie et en Belgique, est strictement encadrée sur le plan législatif et réglementaire, ainsi que cela est développé respectivement aux paragraphes 2.2.2, 2.3.2, 2.4.2 et 2.5.2 du présent document de référence.

Le Groupe, dont l'activité est soumise aux schémas régionaux d'organisation des soins définis par les autorités de santé compétentes, pourrait ne pas réussir à obtenir de nouvelles autorisations, ce qui pourrait constituer un frein à son développement. Par ailleurs, le non-renouvellement, la suspension ou le retrait des autorisations exploitées, entraînant une perte de clientèle directe ou en raison de conséquences négatives sur l'image et la réputation du Groupe, pourraient avoir un impact direct sur son activité.

De même, les changements de réglementation, notamment en Allemagne, pourraient avoir des conséquences sur l'activité du Groupe et entraîner une perte de clientèle.

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

Les tarifs pratiqués par les établissements du Groupe étant directement liés à la politique sociale et aux subventions accordées, notamment en matière de soins, ainsi que cela est développé respectivement aux paragraphes 2.2.2, 2.3.2, 2.4.2 et 2.5.2 du présent document de référence, une évolution défavorable de la politique sociale et tarifaire dans un pays d'implantation du Groupe, pourrait avoir un effet négatif sur son activité, sa stratégie, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

En France, le tarif hébergement est fixé librement à l'entrée du résident en maison de retraite médicalisée ; sa revalorisation annuelle est fixée par arrêté. Ainsi, pendant la durée du contrat de séjour, le Groupe n'a pas la maîtrise de l'évolution tarifaire et des montants restant à la charge du résident. Par ailleurs, une partie du chiffre d'affaires des maisons de retraite médicalisées est fixée et prise en charge par les autorités publiques en fonction des coûts supportés par ces établissements. Ainsi, une réduction de ces financements présente un risque de réduction de leurs marges. De la même manière, pour les établissements sanitaires, une éventuelle baisse, un gel ou une réévaluation insuffisante des tarifs fixés par les organismes de sécurité sociale, pourrait avoir une influence négative sur la rentabilité et la situation financière du Groupe.

En Allemagne, les prix sont négociés auprès des Caisses Régionales d'Assurance Maladie, à savoir la 5<sup>ème</sup> branche de la sécurité sociale allemande appelée « branche dépendance » (*Pflegekasse*), et des autorités en charge de l'aide sociale de la région. L'ensemble de la prestation est facturé au résident qui perçoit lui-même un montant forfaitaire mensuel de la caisse de sécurité sociale en fonction de son degré de dépendance. Le risque lié à la tarification est toutefois plus modéré en Allemagne car le financement est assuré par des contributions salariales et patronales. Début 2014, une augmentation de ces cotisations a été décidée et permettra de maintenir le développement du secteur.

En Italie, les tarifs comportent une partie soin et une partie hébergement. Le tarif soin est pris en charge par la puissance publique (ASL) et le tarif hébergement est à la charge des résidents (à l'exception de ceux disposant d'un faible revenu pour lesquels les municipalités en supportent le coût). La régulation du tarif hébergement est gérée par chaque région avec une grande disparité ; il est ainsi totalement libre en Lombardie mais plafonné dans le Piémont. Une baisse ou un gel du budget alloué par l'ASL ou chacune des régions pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité et la situation du Groupe.

En Belgique, les tarifs d'hébergement et des repas sont libres à l'ouverture d'une maison, puis ensuite automatiquement indexés sur l'indice des prix à la consommation. En revanche, le tarif soin et dépendance est subventionné par le Ministère des Affaires Sociales et de la Santé par l'intermédiaire de l'INAMI et selon le degré de dépendance du résident (échelle de Katz).

##### Risques sociaux

La pénurie de personnel soignant et/ou une éventuelle augmentation du taux de rotation du personnel, en particulier du personnel soignant qualifié, pourrait avoir des conséquences



notamment sur la qualité de service au sein des établissements du Groupe, affecter son image et ses perspectives de développement ou entraîner une inflation importante des salaires. De tels événements pourraient impacter les marges de façon négative et remettre en cause, dans certains cas, les autorisations d'exploitation. 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 sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

## Risques commerciaux

Dans un métier de services à la personne, et plus encore dans le cadre de la prise en charge de personnes dépendantes, les établissements du Groupe peuvent être exposés à des réclamations et plaintes de résidents ou de leurs proches, qui porteraient sur la qualité du suivi médical, les soins délivrés, la prise en charge ou les 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.

## Risques climatiques

Certains événements climatiques peuvent aggraver les maladies chroniques préexistantes des résidents et patients et mettre en danger leur santé. L'évaluation du risque climatique au sein des établissements reste par nature délicate. Si les établissements du Groupe n'étaient pas en mesure de faire face à ce risque, leur responsabilité pourrait être engagée et leur image affectée, ce qui, en entraînant une diminution de leur attractivité, pourrait avoir des conséquences défavorables sur l'activité et les résultats du Groupe.

## Risques d'épidémie

L'épidémie se caractérise par la diffusion rapide et géographiquement très étendue d'un nouveau sous-type de virus résultant d'une modification génétique et pour laquelle les résidents et/ou patients ne disposent pas de défense immunitaire. Le développement d'une épidémie serait susceptible d'avoir un effet négatif sur l'activité, la situation financière ou les résultats du Groupe, notamment en raison des dépenses et coûts supplémentaires résultant de la mise en place de mesures sanitaires exceptionnelles ainsi que de la perte d'activité éventuelle qui pourrait en résulter.

## Principaux risques opérationnels

### RISQUES LIÉS À LA SÉCURITÉ DES BIENS ET DES PERSONNES

Un non-respect de la réglementation applicable aux bâtiments par certains établissements du Groupe serait susceptible d'entraîner sa responsabilité civile et/ou pénale et de porter atteinte à sa réputation, que ce soit en matière de sécurité incendie, de non-respect des dispositifs relatifs à la présence d'amiante au sein de ses établissements, ou encore de légionnelles dans son réseau de distribution d'eau. En outre, des évolutions réglementaires majeures 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 non-respect des obligations réglementaires pourrait entraîner la suspension de l'exploitation et avoir un impact défavorable sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

Par ailleurs, la prise en charge d'un 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. Néanmoins, l'absence d'activité chirurgicale et de pose de dispositifs médicaux implantables réduit le risque lié à ces équipements.

Le Groupe assurant la prise en charge de personnes parfois désorientées car atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés, l'ensemble du personnel est formé pour prévenir les risques de chute des résidents et patients, ainsi que les sorties à l'insu de l'établissement. Ces événements, qui sont propres au secteur d'activité du Groupe, peuvent avoir des conséquences graves sur l'état de santé de la personne âgée et engager la responsabilité de l'établissement.

### RISQUES INFECTIEUX - HYGIÈNE

D'une part, la réglementation applicable aux établissements médico-sociaux est en constante évolution et s'accompagne de références à des recommandations et Bonnes Pratiques. D'autre part, les établissements sanitaires du Groupe sont soumis, en raison de leur activité à caractère médical ou paramédical, à un ensemble de réglementations strictes relatives à la sécurité des personnes, à l'hygiène, à la sécurité sanitaire, à l'environnement (notamment le traitement des déchets d'activités de soins à risque infectieux (« DASRI »)) et à l'éthique.

Un 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, ses charges d'exploitation ou ses conditions d'exercice et retarder ainsi la mise en œuvre de sa stratégie.

### 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, enfin, d'un décès d'un résident ou d'un patient.

### RISQUE DE MALTRAITANCE

Bien que le Groupe attache une attention particulière au respect des valeurs éthiques strictes dans le cadre de ses activités de prise en charge du Bien Vieillir, les risques de maltraitance, réels ou allégués, 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, ses perspectives de développement, sa situation financière et ses résultats. Le Groupe a mis en place des procédures très strictes permettant de prévenir les risques de maltraitance, ainsi que le précise le paragraphe 3.7.1.3 du présent document de référence.

### 3.6.1.2 Les facteurs de risques propres au Groupe

#### Risques immobiliers

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, ce risque étant à apprécier tout en prenant en compte la stratégie immobilière « *asset light* » du Groupe et l'évolution du montant des loyers.

#### LA STRATÉGIE IMMOBILIÈRE DU GROUPE : UN MODÈLE « ASSET LIGHT »

Avec environ 20% de ses actifs immobiliers détenus en pleine propriété et environ 80% en location au 31 décembre 2015, la stratégie immobilière du Groupe poursuit un modèle « *asset light* », dans un souci de flexibilité et de renforcement de son pouvoir de négociation. Cette stratégie repose sur 4 principes clés (i) de détention des autorisations d'exploitation, (ii) de dissociation entre ces autorisations et les actifs immobiliers, (iii) de choix d'un nombre restreint de partenaires de long terme et (iv) d'actifs recherchés par les investisseurs immobiliers.

#### L'ÉVOLUTION DU MONTANT DES LOYERS

Au 31 décembre 2015, le montant des loyers externes, charges incluses, s'élevait à 338,2 M€, en données *pro forma* (soit une hausse de 1,7% par rapport au 31 décembre 2014).

#### Risques liés aux systèmes d'information

Le Groupe utilise un certain nombre d'outils informatiques et de systèmes 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. Ces systèmes étant utilisés dans la gestion quotidienne de ses activités, un dysfonctionnement significatif pourrait paralyser temporairement l'activité et avoir des conséquences négatives sur les résultats du Groupe. Toutefois, 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.

#### 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 du Bien Vieillir. 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 dégageant les synergies escomptées, en maintenant un système de procédures internes uniformes et en préservant de bonnes relations avec le personnel.

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

Le succès du Groupe dépend en partie de sa capacité à motiver et retenir une des équipes dirigeantes de qualité et expérimentées. L'équipe dirigeante du Groupe bénéficie d'un grand savoir-faire dans la structuration de nouveaux ensembles d'activité créateurs de valeur, dans le montage de partenariats et dans la mise en place et la gestion d'équipes et de réseaux de grande taille. Les équipes dirigeantes des pays disposent d'une très grande expérience des marchés dans lesquels le Groupe évolue, d'une maîtrise de l'ensemble de ses métiers et d'une grande capacité d'intégration des acquisitions. Si le Groupe venait à perdre les services de ses 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.

#### 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 DU GROUPE

Le montant total de l'endettement financier net du Groupe s'élève à 1 645 M€ au 31 décembre 2015.

Le Groupe dispose de lignes de financement diversifiées qui se décomposent comme suit :

- un crédit syndiqué à hauteur de 550 M€ arrivant à échéance en mars 2019. Au 31 décembre 2015, Korian dispose de 400 M€ disponibles sur le crédit renouvelable ;
- des dettes immobilières pour 597 M€. Ces dettes sont principalement constituées de crédit-baux avec des maturités longues (10 à 12 ans) ;
- d'autres dettes pour 39 M€ ; et
- des obligations placées auprès d'investisseurs privés pour un montant total de 979 M€.

Les informations concernant la poursuite de l'amélioration de la structure financière en 2015 sont présentées au paragraphe 3.1.4 du présent document de référence.

Par ailleurs, le Groupe dispose au 31 décembre 2015 d'une trésorerie nette de 510 M€.

La Société procède à une revue périodique et spécifique de son risque de liquidité.

Une présentation détaillée de l'endettement du Groupe figure aux paragraphes 3.3.1.2, 3.3.2.5, 5.1 (Note 17) et 6.1 du présent document de référence.

##### RISQUES DE TAUX ET POLITIQUE DE COUVERTURE

Au 31 décembre 2015, l'endettement du Groupe est principalement à taux variable. Le Groupe dispose d'instruments financiers qui visent à le protéger contre les variations de taux. Il utilise des instruments financiers dérivés standards (*swaps* de taux d'intérêts, *caps*, *floors*, *etc.*). En tenant compte des instruments financiers, l'encours des crédits à taux variable est couvert à 80% avec une maturité moyenne de couverture de 3 ans, reflétant une politique de gestion prudente du Groupe.

Par ailleurs, les valeurs mobilières de placement sont constituées principalement de dépôts à terme ou de SICAV de trésorerie « euro » et, conformément aux critères d'IAS 7.6, sont définis

comme des placements à court terme, très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque faible de variation de valeur. Au 31 décembre 2015, la valorisation nette de nos instruments financiers s'élève à 19,7 M€ au passif de Korian.

#### RISQUES LIÉS AUX ENGAGEMENTS HORS BILAN

Tous les engagements hors bilan sont présentés au chapitre 6 du présent document de référence, en annexe aux comptes annuels au 31 décembre 2015.

#### RISQUES DE CHANGE ET ACTIONS

Le Groupe détenait, au 31 décembre 2015, 0,03% des actions de Korian au titre de l'autocontrôle.

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 dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels ou de l'examen des comptes semestriels ; et
- le Conseil d'administration arrête les comptes et s'assure de l'intégrité de l'information financière transmise au marché par l'intermédiaire d'un diffuseur accrédité par l'AMF.

Le chapitre 4 du présent document de référence relatif au gouvernement d'entreprise et 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 DE CAPTATION FINANCIÈRE

Le Groupe est extrêmement vigilant s'agissant du risque de captation financière et interdit de quelque manière que ce soit la remise de dons, cadeaux, argents, aux membres du personnel par les personnes prises en charge dans ses établissements et leurs proches.

Les risques de détournements financiers, tels qu'une surfacturation, sont notamment encadrés par des audits, par les outils du contrôle de gestion et par l'appui sur le terrain du service commercial (formation du personnel et politique commerciale).

#### Risques liés 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.

Par ailleurs, le remplacement de ces prestataires pourrait entraîner, du fait notamment de leur connaissance historique privilégiée des établissements du Groupe, une période d'adaptation du remplaçant en raison de la spécificité de l'activité de prise en charge du Bien Vieillir et entraîner une baisse de la qualité des prestations fournies et de la satisfaction des résidents et/ou patients du Groupe et de leurs familles.

## 3.6.2 Gestion et contrôle des risques

Le Groupe veille à assurer tout d'abord la sécurité de ses résidents et patients au sein de ses établissements, mais également à garantir une qualité de prestations à la hauteur de leurs attentes. La démarche de l'ensemble des équipes du Groupe est fondée sur le respect de la personne et la réalisation de prestations dont la qualité est en permanence au centre des préoccupations du Groupe. La gestion des risques au quotidien fait partie intégrante des procédures mises en place par le Groupe dans le cadre de sa démarche qualité et des Bonnes Pratiques professionnelles diffusées à l'ensemble des établissements.

Depuis 2014, le Groupe est doté d'une Direction de l'audit interne Groupe à laquelle est rattachée la Direction du contrôle interne.

Cette Direction est responsable du suivi de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne au sein du Groupe dans le respect des 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** »). Cette Direction est rattachée, fonctionnellement, à la Direction financière Groupe et, hiérarchiquement, au Comité d'audit. Son approche est basée sur une cartographie unique annuelle

des risques du Groupe et elle coordonne les structures locales pour évaluer le niveau de contrôle interne du Groupe.

La Direction de l'audit et du contrôle internes Groupe a principalement pour rôle (tant en France qu'à l'international) :

- d'identifier les risques majeurs ;
- de proposer l'amélioration des *process de management* des risques ; et
- de s'assurer du respect des procédures de contrôle interne et de contrôler l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, soit en réalisant des audits en s'appuyant sur son équipe d'auditeurs internes, soit en pilotant des audits en s'appuyant sur des référents métiers de chaque pays (départements qualité, départements du contrôle de gestion, départements juridiques, etc.).

En 2014, elle a élaboré la cartographie des risques, mise à jour en 2015, en l'articulant sur deux axes : les risques concernant l'ensemble du Groupe et les risques spécifiques aux pays. Elle est mise à jour chaque année et les 10 premiers risques du Groupe ainsi que les 10 premiers risques de chaque pays sont présentés (pour validation) au Comité d'audit avec le plan d'audit 2016 qui en découle.

Au cours de l'année 2016, le Comité d'audit examinera l'état d'avancement du plan d'audit ainsi que les conclusions des missions réalisées.

### 3.6.2.1 La politique de prévention des risques

#### Gestion des risques liés à la sécurité

##### GESTION DE LA SÉCURITÉ DES BÂTIMENTS

Garantir la sécurité physique des personnes accueillies et des biens constitue un préalable pour tout établissement médico-social ou de santé. Dans ce domaine, les dispositions réglementaires vont croissant et sont de plus en plus complexes et contraignantes. Le Groupe investit chaque année les sommes nécessaires pour permettre à ses structures de se conformer aux directives des pouvoirs publics notamment en matière de sécurité sanitaire et incendie. 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.

En France, les établissements sont soumis aux réglementations applicables aux ERP. Une équipe de 15 personnes, rattachée à la Direction de l'immobilier, est chargée d'encadrer la maintenance et la sécurité des établissements. À cet égard, les principaux points qui ont fait ou devront faire l'objet d'une mise aux normes, suite à une évolution du contexte réglementaire, sont le désenfumage et les systèmes de sécurité incendie, l'amélioration des circuits d'eau dans le cadre de la lutte contre les légionnelles, la modernisation des ascenseurs, le diagnostic et le traitement éventuel des matériaux contenant de l'amiante et l'accès des personnes à mobilité réduite.

En Allemagne, le directeur de chaque établissement est en charge de veiller au respect des normes en vigueur et de s'assurer du bon entretien des bâtiments, sous le contrôle et avec le support de la Direction de l'immobilier du siège. Au sein de celle-ci, un *risk manager* anticipe les travaux de mise aux normes et de bon fonctionnement.

En Italie, dans chaque établissement, un Directeur sanitaire est responsable de l'hygiène et de la sécurité des résidents, du personnel et du bâtiment. Pour satisfaire à leurs obligations légales, les établissements concluent des contrats de maintenance avec des prestataires qualifiés. Des procédures internes de sécurité ont été mises en place en application de la loi 81/08 relative à la prévention des risques de sécurité. L'activité de prévention a pour objectif d'éliminer ou de réduire les risques liés à l'environnement de travail, à l'exposition aux agents chimiques, physiques ou biologiques, ainsi que de former et d'informer les salariés des risques existants dans leur environnement de travail.

En Belgique, une équipe d'ingénieurs veille à la sécurité des bâtiments et constructions. Chaque établissement dispose d'un conseiller en prévention afin de réduire les risques liés à la sécurité. Des contrats de maintenance sont par ailleurs conclus avec des prestataires extérieurs afin de procéder aux vérifications nécessaires (détecteur incendie, ascenseurs, chauffage, etc.). Tout le personnel de l'établissement peut avoir accès au plan d'urgence interne afin d'avoir les numéros utiles et les procédures à suivre pour chaque risque.

Dans tous les pays d'implantation du Groupe, chaque année, de nouvelles mesures garantissant l'amélioration de la sécurité sont définies à travers l'adoption de codes de bonne conduite et de Bonnes Pratiques, la définition des mesures d'urgence et la maintenance des bâtiments.

##### GESTION DES RISQUES 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 du registre de sécurité.

En France, en application de la réglementation en vigueur, après l'achèvement de la construction d'un bâtiment, la Commission Communale de Sécurité compétente réalise un contrôle préalable à la délivrance de l'arrêté d'autorisation d'ouverture au public. Le contrôle est ensuite effectué sur une base triennale dans tous les établissements.

En Allemagne, les établissements disposent d'un système de sécurité incendie conformément à la réglementation applicable en matière de sécurité des bâtiments. Toutes les résidences sont reliées directement à une caserne et disposent d'un accès réservé et réglementé pour les véhicules pompiers. Le plan de prévention incendie, présent dans tous les établissements, inclut également un plan d'évacuation. Le personnel est formé à cet effet.

En Italie, les dispositions de la loi 81/08 sont intégrées dans le document de gestion des risques de chaque établissement. Comme dans les autres pays, la politique du Groupe en Italie repose sur la prévention (respect des normes, formation du personnel, etc.) : les plans d'évacuations sont affichés dans tous les établissements et des simulations d'alarme incendie sont réalisées une fois par an. Un plan de prévention spécifique existe pour les risques liés aux parties tierces (résidents, patients, personnel, sous-traitants). Dans chaque région, des revues de conformité périodiques sont diligentées par les pompiers.

En Belgique, les établissements sont soumis à l'Arrêté du 7 juillet 1994 fixant les normes en matière de prévention contre l'incendie et l'explosion, modifié par l'Arrêté Royal du 12 juillet 2012, auxquels les bâtiments doivent se conformer (système de sécurité, chemin d'accès des pompiers, présence d'un local technique, etc.). Les plans des locaux par étage, les extincteurs et les arrivées d'eau (avec photos associées) sont répertoriés dans le plan d'urgence interne, ainsi que les premières procédures à suivre et les personnes à contacter. Le plan d'urgence interne doit se trouver à 2 endroits distincts et accessibles dans l'établissement.

##### GESTION DES RISQUES LIÉS À L'AMIANTE

À l'instar de tout ERP, les établissements médico-sociaux et sanitaires du Groupe sont soumis à des normes de protection des risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante.

En France, chaque établissement à risque possède un dossier spécifique (le DTA) dans lequel sont répertoriés les éléments susceptibles de contenir de l'amiante et leur état de conservation. Afin d'évaluer l'évolution de l'exposition au risque, des contrôles visuels des matériaux et produits listés dans le DTA, sont réalisés tous les 2 ans. Même si les composants des immeubles de quelques établissements sont susceptibles de contenir de l'amiante selon les rapports des bureaux de contrôle, les matériaux concernés (gaines ou conduits, revêtements de sols, dalles, etc.) sont jugés en bon état de conservation ; l'exposition au risque d'amiante est donc à ce jour *a priori* inexistante.

En Allemagne, les autorités ont signé en 1979 des accords volontaires avec certaines industries dont l'objectif était de parvenir, au bout de 10 ans, à une éradication de l'amiante. Un décret de 1990 interdit la présence d'amiante et instaure des procédures de contrôle du respect de cette réglementation.

Les propriétaires ne sont obligés de désamianter qu'en cas de rénovation totale de l'immeuble. Les salariés doivent être informés en cas de présence d'amiante sur leur lieu de travail.

En Italie, la présence d'amiante fait l'objet de contrôles par les autorités compétentes. Dans les établissements où de l'amiante a été détectée, des travaux ont été réalisés. Sur les sites où un risque de présence d'amiante était envisageable, des prélèvements et des analyses ont été réalisés.

En Belgique, tous les établissements disposent d'un inventaire des matériaux pouvant contenir de l'amiante. Des diagnostics sont réalisés et, si ceux-ci révèlent la présence d'amiante pouvant présenter un danger pour la santé des résidents et/ou patients, des travaux sont immédiatement réalisés.

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.

### GESTION DES RISQUES LIÉS AUX ÉQUIPEMENTS ET DISPOSITIFS MÉDICAUX - MATÉRIOVIGILANCE

Les établissements du Groupe sont particulièrement attentifs aux risques liés aux équipements et aux dispositifs médicaux. 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.

En France, un nombre restreint d'établissements sanitaires est équipé de matériels d'imagerie faisant l'objet d'une autorisation spécifique. Ces matériels font l'objet de contrôles réglementaires et la surveillance des professionnels exposés est effective afin de maîtriser l'exposition aux rayonnements ionisants (contrôle de la dosimétrie).

En Allemagne, les autorités imposent aux établissements médico-sociaux de disposer d'un minimum d'équipement médical. Cette obligation fait l'objet à la fois d'un contrôle par le responsable qualité du Groupe en Allemagne et par les autorités allemandes. La maintenance des équipements est assurée par les équipes locales et est certifiée par des organismes externes comme *l'Ecomed System & Management*, *Gedias* ou encore le *TUV*.

En Italie, les équipements et les dispositifs médicaux des établissements sont répertoriés et inventoriés sur une fiche individuelle récapitulant leurs caractéristiques, leurs homologations et tous les contrôles et réparations effectués au cours de leur utilisation. Tous les ans, le matériel médical est contrôlé par un prestataire qualifié conformément à la loi 81/08 et aux normes CEI 62/148 et IEC EN 62353. Des évaluations internes et externes sont par ailleurs régulièrement effectuées. Enfin, dans chaque région, les autorités sanitaires vérifient la conformité du matériel médical une fois par an.

En Belgique, chaque année, une entreprise spécialisée vient contrôler les lits médicalisés ainsi que les lève-personnes afin de vérifier leur bon état de fonctionnement. Par ailleurs, le Groupe ayant installé, dans une de ses maisons, des matériels d'imagerie à rayon ionisant, un contrôle de l'Agence Fédérale de Contrôle Nucléaire (AFCN) est réalisé chaque année dans cet établissement conformément à la réglementation en vigueur.

### GESTION DES RISQUES LIÉS À L'EAU CHAUDE (LÉGIONNELLES)

Dans le cadre de la prévention des maladies liées aux légionnelles, 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.

En France, le diagnostic du réseau de distribution d'eau est réalisé dans tous les établissements par un bureau de contrôle ou un prestataire agréé. Un plan de maîtrise des installations est établi et les travaux d'amélioration du réseau sont le cas échéant réalisés. La recherche spécifique de légionnelles est réalisée par des laboratoires agréés, une fois par an, sur 10 points de prélèvement représentatifs du réseau d'Eau Chaude Sanitaire (« ECS »), de la production à la distribution. Les points de prélèvement sont définis en tenant compte de la structure des réseaux d'eau, de la fréquentation, des usages ainsi que des zones à risques.

En Allemagne, la présence de légionnelles fait l'objet de tests, sous le contrôle des autorités sanitaires compétentes. Des mesures correctives sont engagées en cas de présence avérée de légionnelles.

En Italie, la présence de légionnelles fait l'objet de contrôles internes conformément au protocole issu de la directive du 4 avril 2000. La plupart des sites sont équipés de filtres à eau spécifiques. Par ailleurs, des contrôles périodiques sont opérés par des laboratoires certifiés ISO/IEC 17025 et par les autorités de contrôle. En cas de détection de légionnelles, des protocoles spécifiques de traitement de l'eau sont appliqués et de nouvelles analyses sont ensuite réalisées afin de s'assurer que le risque est écarté.

En Belgique, des tests sont réalisés chaque semaine par le personnel s'occupant de la maintenance de l'établissement. Par ailleurs, une entreprise spécialisée vient effectuer des contrôles sur site une fois par an par prise d'échantillons. En cas de présence de légionnelles, une procédure corrective spécifique est mise en place.

### GESTION DES RISQUES LIÉS À LA POTABILITÉ DE L'EAU

L'eau utilisée par les établissements du Groupe fait l'objet d'un suivi sanitaire permanent et, notamment, de contrôles sanitaires réalisés par les autorités compétentes sur l'ensemble des pays, afin de prévenir les risques de maladies.

En France, les réseaux d'eau font l'objet de contrôles à périodicité définie et d'un entretien dans le cadre de la politique de maintenance des établissements. Un diagnostic du réseau d'eau est réalisé régulièrement par un bureau de contrôle ou un prestataire externe, accrédité par le Comité Français d'Accréditation (« COFRAC »), dans tous les établissements médico-sociaux et sanitaires. Des contrôles sont réalisés aux points d'usage : les fréquences d'échantillonnage sont adaptées en tenant compte de la structure des réseaux d'eau, de la fréquentation, des usages ainsi que des zones à risques. Des contrôles de potabilité sont également assurés sous la responsabilité de la mairie ou de l'ARS ainsi que sous l'autorité du Préfet. Les résultats parviennent à l'établissement sur demande. Par ailleurs, des analyses bactériologiques et physico-chimiques (analyse de type D 1) sont réalisées annuellement par un laboratoire extérieur. Enfin, les fontaines à eau font l'objet d'un entretien et d'une maintenance en interne ou par un prestataire extérieur.

En Allemagne, la distribution d'eau potable fait l'objet de contrôles tous les deux mois par les autorités compétentes.

En Italie, l'eau potable est strictement contrôlée en application de la loi 31 de 2001. Des contrôles sur la qualité et la potabilité de l'eau sont effectués en interne tous les 6 mois dans tous les établissements du Groupe ainsi que par les autorités compétentes.

En Belgique, l'eau de ville ne fait pas l'objet de contrôles spécifiques dans les établissements. Toutefois, dès lors qu'un établissement utilise de l'eau de puits, des contrôles sont réalisés par un organisme extérieur une fois par an.

## Gestion des risques sociaux

La politique de ressources humaines du Groupe, prônant un dialogue social proactif et favorisant le développement des carrières des collaborateurs par une politique de formation ambitieuse et des plans de mobilité interne, est un vecteur de prévention du risque social.

En France, des partenariats ont été instaurés avec des écoles de commerce et des universités pour créer des viviers de futurs Directeurs d'établissement. Par ailleurs, afin de fidéliser le personnel 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. Plus d'informations sur la politique de formation du Groupe sont présentées au paragraphe 3.7.1.2 du présent document de référence.

En Allemagne, l'organisation des soins en maisons de retraite médicalisées est centrée sur les infirmiers. En effet, la réglementation en vigueur impose un minimum de 50% d'infirmiers diplômés dans le personnel soignant sous peine de réduction du nombre de lits autorisés. Le recrutement et la fidélisation, notamment des infirmiers diplômés, constituent donc des enjeux majeurs face à la pénurie de personnel qualifié. Les axes de travail principaux sont des programmes locaux de fidélisation des populations clés portés par les responsables ressources humaines régionaux, par un développement de la formation professionnelle et par un programme spécifique pluriannuel d'accompagnement des étudiants infirmiers. En termes de recrutement, le groupe Phönix avait également lancé une grande campagne de recrutement baptisée *pflieg mich* (notamment par le biais des médias), Curanum ayant pour sa part signé un partenariat avec l'agence allemande pour l'emploi et son homologue chinois qui a conduit à une expérience pilote de recrutement et d'accompagnement d'infirmiers chinois en Allemagne, expérience qui pourrait être étendue. Curanum attache une attention particulière à ce que l'ambiance de travail au sein des établissements soit en constante amélioration. Afin d'identifier les attentes de leurs collaborateurs, Phönix adhère ainsi au programme *great place to work*, Curanum ayant de son côté mis en place des campagnes annuelles d'enquêtes de satisfaction.

En Italie, il n'existe pas de pénurie, ni un fort taux de rotation du personnel soignant qualifié (médecins, infirmiers, kinésithérapeutes). Toutefois, les accords collectifs négociés par les syndicats prévoient, dans le but de fidéliser le personnel et de limiter l'absentéisme, un système de primes.

Si la Belgique a pu connaître une pénurie de personnel en 2013, la situation s'est nettement améliorée depuis 2014 du fait de réorganisations réalisées dans le secteur hospitalier. La Direction est vigilante sur la nécessité d'entretenir un bon dialogue social avec les partenaires sociaux et de négocier des accords collectifs permettant de limiter les perturbations sociales.

La Direction générale du Groupe a réalisé en 2015 une enquête de satisfaction des salariés sur les 4 pays d'implantation du Groupe, dont les résultats sont présentés au paragraphe 3.7.1.3 du présent document de référence et qui permettront d'affiner le diagnostic selon les préoccupations nationales.

## Gestion des risques opérationnels

### GESTION DE LA PRÉVENTION DES INFECTIONS

Le Groupe veille à l'application de procédures strictes et à l'échange de Bonnes Pratiques, afin de prévenir toute survenance d'infection au sein de ses établissements.

En France, la maîtrise du risque infectieux est définie autour de quelques axes forts : mise à disposition des moyens qui permettent d'appliquer les recommandations de Bonnes

Pratiques d'hygiène, mise en œuvre d'actions de prévention en matière d'hygiène et de soins, respect des règles relatives à l'hygiène de base (hygiène des mains notamment), maîtrise des soins techniques, contrôle de l'environnement (eau, DASRI, circuit du linge, etc.), gestion des épidémies et politique de vaccination, sensibilisation des usagers (résidents, patients et familles), formation des professionnels salariés et intervenants extérieurs, développement des collaborations avec les structures sanitaires spécialisées comme les Comités de lutte contre les infections nosocomiales (« CLIN »). La maîtrise du risque infectieux est régulièrement vérifiée, notamment dans le cadre de l'auto-évaluation annuelle du risque infectieux, tant dans le secteur médico-social que dans le secteur sanitaire.

Dans les établissements de santé, le dispositif existant est complété par la définition d'un plan local pour chaque établissement, dont un plan de maîtrise d'une épidémie : suivi du dispositif de lutte contre les infections nosocomiales (présence d'un CLIN et d'une Équipe Opérationnelle d'Hygiène (« EOH ») dans chaque clinique française) ; mise en œuvre d'actions de prévention en matière d'hygiène et de soins, dont le bon usage des antibiotiques (procédures, protocoles, formations) ; organisation de la surveillance des infections nosocomiales, des Bactéries Multi-Résistances (« BMR ») et de la consommation des antibiotiques, ainsi qu'évaluation des Bonnes Pratiques ; suivi des indicateurs nationaux (consommation des antibiotiques, consommation des solutions hydro-alcooliques, staphylocoque doré).

L'infectiovigilance (signalement interne et externe des infections nosocomiales) est organisée dans tous les établissements ; chacun complète tous les ans un bilan standardisé des activités de lutte contre les infections nosocomiales sur le modèle demandé par les autorités de tutelle.

En Allemagne, les risques liés aux infections nosocomiales font l'objet de procédures standardisées d'hygiène auxquelles tous les employés sont soumis. Certaines pathologies nécessitent d'être signalées aux autorités et isolées ; le personnel soignant à leur contact doit ainsi porter des tenues adaptées pour se prémunir des risques infectieux. Par ailleurs, chaque établissement doit respecter les règles d'hygiène qui sont notamment reprises dans des procédures écrites et mises à la disposition permanente des employés. Ces procédures sont standardisées et font l'objet de contrôles et de vérifications par une équipe de 12 *Total Quality Managers* (« TQM ») (soit 2 TQM par région) mais également lors des visites des autorités sanitaires qui contrôlent que ces procédures existent et sont respectées.

En Italie, outre le respect de la réglementation applicable, le Groupe a mis en place une méthodologie interne de contrôle de la qualité dans ses maisons de retraites médicalisées et ses cliniques de soins de suite et de réadaptation. Tout comme en France et en Allemagne, des procédures internes de Bonnes Pratiques (hygiène des mains, prévention et contrôle de la légionnelle, etc.), écrites par la Direction médicale, sont diffusées à l'ensemble des établissements et régulièrement mises à jour. L'application et le suivi de ces Bonnes Pratiques sont sous la responsabilité du Directeur sanitaire de chaque établissement. La bonne application de ces procédures est ensuite vérifiée lors des évaluations qualité internes et externes annuelles des établissements.

En Belgique, une grande attention est portée sur l'hygiène des mains, de nombreuses formations sont ainsi dispensées par les médecins coordonnateurs de chaque établissement. Pour chaque risque d'infection identifié, la procédure à suivre est prévue dans le plan d'urgence interne de l'établissement.

### GESTION DES ÉPIDÉMIES

Ne pouvant se soustraire au risque épidémique externe à ses établissements, le Groupe a développé, dans chacun de

ses pays d'implantation, les mesures préventives nécessaires et adéquates permettant de minimiser au maximum les conséquences d'une épidémie sur ses résidents et patients.

En France, si les précautions standards permettent de limiter le risque épidémique nosocomial au sein des établissements, ces derniers se préparent à faire face à une éventuelle épidémie d'origine externe. Un dispositif global a été créé en 2009 dans le cadre d'un plan national de prévention et de lutte « pandémie grippale ». Les établissements de santé doivent notamment s'organiser pour faire face à un afflux anormalement élevé de patients. Les maisons de retraite médicalisées et les cliniques de soins de suite et de réadaptation n'ont en général pas d'activité d'urgence mais s'organisent pour faire face à une situation exceptionnelle qu'elles décrivent dans leur plan bleu ou blanc. Ceux-ci sont dorénavant définis avec les ARS (dans la continuité du travail initié avec les DDASS), comme est rédigé un PCA, qui doit prévoir les modalités d'organisation et de fonctionnement dégradé en cas d'absence de salariés et de difficultés d'approvisionnement de l'établissement. Les établissements sanitaires ont complété leur plan blanc d'un volet « maîtrise d'une épidémie ». Les établissements du Groupe mettent en place chaque année une politique de vaccination de leurs équipes (grippe, coqueluche) et des personnes âgées accueillies en maison de retraite médicalisée (grippe et pneumocoque).

En Allemagne, les établissements sont dans l'obligation d'avertir dans les plus brefs délais les autorités sanitaires régionales en cas d'épidémie ; celles-ci les assistent alors dans la mise en œuvre des traitements adaptés.

En Italie, en cas d'épidémies/pandémies menaçant la santé des personnes âgées, le Ministère de la Santé donne des indications précises sur le comportement et les protocoles à suivre. Chaque semaine, une lettre d'information récapitulant la propagation de l'épidémie est envoyée par les autorités régionales aux directeurs des établissements. Les ASL surveillent le plan de vaccination (grippe et pneumocoques) et fournissent les vaccins aux établissements. Afin de suivre l'avancée des vaccinations, les Directeurs médicaux des établissements inscrivent sur le portail web de l'ASL la liste des personnes vaccinées. Conformément aux procédures nationales, chaque foyer épidémique suspecté est transmis par le Directeur médical des maisons de retraite médicalisées à l'ASL dont il dépend. Le Gouvernement met régulièrement à la disposition de tous les établissements une liste mise à jour des maladies devant être reportées accompagnées des protocoles de signalement à suivre. En cas de contamination dans une structure, le Directeur médical, après avoir informé les autorités compétentes, procède à une décontamination suivant les protocoles définis par les autorités de santé.

En Belgique, une épidémie est définie comme étant 5 cas répertoriés avec 3 nouveaux cas par jour. Dans l'hypothèse d'une épidémie, les autorités de santé belges doivent en être immédiatement informées et une procédure spécifique est mise en place (port de gants et de masques, utilisation systématique du gel hydro-alcoolique présent dans chaque établissement), avec possibilité de mise en quarantaine si cela s'avère nécessaire. Afin de prévenir certaines épidémies, comme la grippe, les établissements belges organisent chaque année une campagne de vaccination.

### GESTION DES DASRI

La gestion des DASRI 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.

En France et en Italie, les déchets de soins collectés dans les établissements sont pris en charge par des sociétés spécialisées.

En Belgique, les déchets liés aux activités de soins sont stockés dans des conteneurs spéciaux et aisément identifiables (sacs jaunes) permettant leur transport sans risques. Une entreprise spécialisée se charge de les collecter.

### GESTION DU CIRCUIT DU MÉDICAMENT

Le Groupe met en œuvre une politique de prévention reposant sur la maîtrise du circuit du médicament, la pharmacovigilance et l'identivigilance. 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 médico-sociale et sanitaire respectivement.

En France, dans les établissements médico-sociaux, l'organisation du circuit du médicament (prescription, dispensation, administration) est de plus en plus fréquemment encadrée par une convention formalisée, proposée par le Groupe et établie en commun entre la pharmacie d'officine et la maison de retraite médicalisée. Les médecins prescripteurs doivent ainsi désormais signer un contrat définissant des règles qui permettent de sécuriser les prescriptions. Une commission composée de représentants de l'ensemble des soignants de l'établissement (la Commission de Coordination Gériatrique, « CCG ») se réunit au moins 2 fois par an pour travailler notamment sur le médicament.

Dans les établissements sanitaires, l'organisation du circuit du médicament (prescription, dispensation, administration) est fortement encadrée au plan réglementaire, particulièrement depuis la sortie de l'arrêté RETEX qui impose une approche pluridisciplinaire et collective, avec un engagement fort de la Direction et de la Commission Médicale d'Établissement (« CME ») pour porter les projets et favoriser la communication entre les services ou les acteurs. Une équipe chargée de travailler sur la politique du médicament se voit clairement identifiée, avec 4 pilotes importants qui sont le responsable de l'établissement, la CME, le coordonnateur de la gestion des risques liés aux soins et le responsable du système de management de la qualité et de la prise en charge médicamenteuse.

Par ailleurs, l'ensemble des établissements français du Groupe doit réaliser annuellement une auto-évaluation du circuit du médicament et reporter les actions à mettre en œuvre dans le plan d'amélioration de la qualité de chaque établissement. Un effort de chrono-prescription est effectué par le corps médical pour améliorer l'observance thérapeutique des malades, réduire la charge et le risque autour du médicament pour l'équipe soignante. En outre, un livret du médicament a été élaboré dans les 3 dernières années et diffusé dans l'ensemble des établissements. Il reprend les molécules les plus adaptées au sujet âgé, à la lumière des recommandations actuelles de la Haute autorité de Santé (« HAS »), d'une importante revue de la littérature, des galéniques existantes et de l'analyse des pratiques sur 60 000 prescriptions de médecins de ville.

Enfin, l'informatisation du circuit du médicament est impérative avec la finalisation d'une interface entre les pharmacies d'officine et notre dossier résident informatisé (« DRI ») dans nos maisons de retraite médicalisées et l'arrivée du dossier patient informatisé (« DPI ») dans nos établissements sanitaires. Ces systèmes permettent une automatisation de l'analyse des ordonnances, une absence de retranscription mais également une production d'indicateurs sur lesquels le Groupe peut s'appuyer. Ils facilitent enfin la traçabilité spécifique des opiacés ainsi que celle des dates de péremption.

En Allemagne, les prescriptions médicales sont effectuées par les médecins traitants des résidents. Les médicaments sont achetés auprès de pharmacies d'officine locales et stockés dans des armoires sécurisées conformément à la réglementation. Seules les infirmiers responsables d'une zone dans l'établissement sont habilités à préparer et à administrer les médicaments. Un outil de suivi de l'administration des médicaments et des effets est renseigné, permettant au médecin traitant le suivi du traitement des résidents.

En Italie, les médicaments sont prescrits et inscrits sur le dossier du résident ou du patient par le médecin. La documentation est mise à jour à chaque modification de la thérapie. Les procédures internes interdisent formellement de laisser des médicaments à la disposition des résidents. Les infirmiers sont responsables de l'administration des médicaments et doivent s'assurer qu'ils ont été pris en totalité. L'infirmier présent doit valider et signer le dossier résident/patient à chaque prise. Les médicaments sont stockés dans une salle fermée à clef et uniquement accessible au personnel habilité. Chaque début de mois, un inventaire est réalisé et tous les produits arrivant à expiration au cours du mois sont détruits.

En Belgique, les médicaments prescrits par le médecin sont indiqués avec leurs posologies dans le dossier médical du résident. Deux infirmiers sont en charge du suivi du médicament, la première préparant la prise du jour des résidents, la seconde effectuant un contrôle de la prescription avec le dossier médical au moment de la prise. Les médicaments sont stockés dans une salle fermée à clef.

#### GESTION DES RISQUES DE CHUTES ET/OU SORTIE À L'INSU DE L'ÉTABLISSEMENT

De par leur activité d'accueil et de traitement de personnes âgées, souvent dépendantes, les établissements ne peuvent totalement éliminer le risque de chute des résidents et patients. Conscient des conséquences sur l'état de santé de ses résidents et/ou patients, le Groupe veille à mettre en place des formations spécifiques à la prévention des chutes, un partage de Bonnes Pratiques et la diffusion de communications, notamment par voie d'affichage au sein des établissements, permettant d'identifier les premiers gestes à réaliser en cas de chute.

Le risque de sortie de résidents/patients à l'insu de l'établissement est un souci permanent des équipes et la rapidité de réaction du personnel est fondamentale. En effet, lorsqu'un tel incident survient, le risque associé de chute ou de blessures est important. Pour pouvoir réagir efficacement, le Groupe a mis en place un ensemble de dispositifs de prévention et de gestion du risque qui passe en particulier par des actions de formation des personnels et le partage permanent de Bonnes Pratiques.

La procédure de signalement des EIG décrite au paragraphe 3.6.2.2 du présent document de référence concerne notamment ces incidents.

#### GESTION DES RISQUES LIÉS AUX PRODUITS ALIMENTAIRES

La sécurité alimentaire est assurée dans tous les établissements du Groupe, que l'activité de restauration soit externalisée en sous-traitance ou gérée en interne. La Toxi-Infection Alimentaire collective (« **TIA** ») est un risque modéré par la mise en place d'une méthode d'identification et d'analyse des points critiques du processus de restauration (*Hazard Analysis Critical Control Point* (« **HACCP** »)), 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.

En France, ces évaluations et contrôles sont confiés à des sociétés indépendantes accréditées par le COFRAC.

Une méthodologie similaire de contrôle du processus de restauration est également appliquée en Allemagne et en Italie conjointement par les pouvoirs publics (comme la Direction départementale de la protection des populations (« **DDPP** ») en France), des prestataires sous-traitants et des professionnels du Groupe.

En Allemagne et en Italie, le contrôle de l'hygiène dans les cuisines est effectué sur le fondement de la HACCP. Les procédures internes décrivent la démarche à suivre et désignent la personne qui supervise les contrôles.

En Belgique, des contrôles de températures, de qualité de la nourriture et de respect des procédures sont réalisés tous les jours par les chefs de cuisine. Un contrôle externe annuel est par ailleurs réalisé par l'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA).

#### GESTION DES RISQUES CLIMATIQUES

La gestion des risques climatiques est assurée dans tous les pays d'implantation du Groupe, lesquels respectent les obligations légales et réglementaires applicables en la matière.

En France, des mesures ont été prises afin de maîtriser les risques liés à une canicule. Le Ministère des Affaires Sociales et de la Santé publie chaque année un plan national canicule (le PNC) organisant l'activation d'un système d'alerte accompagné d'un dispositif d'information et de communication préventive, ainsi que cela est développé au paragraphe 3.7.3.2 du présent document de référence. L'ensemble des établissements français dispose de solutions d'isolation thermique (climatiseurs mobiles, stores occultant, etc.). En outre, l'encadrement médical et infirmier a mis en place des protocoles et formations « Hydratations & Prévention – Traitement de la Déshydratation » afin d'identifier et de porter une attention particulière aux personnes à risques. Enfin, des procédures et Documents d'Analyse des Risques de Défaillances en Énergie (« **DARDE** ») ont été préparés. Ils prévoient notamment l'installation de groupes électrogènes, permettant de compléter le dispositif de maîtrise du risque *a priori* et de gestion de crise éventuelle consécutive à un événement climatique entraînant une rupture de l'approvisionnement électrique.

En Allemagne, les établissements ne sont pas climatisés. La température fait l'objet de contrôles par un opérateur tiers privé.

En Italie, tous les établissements sont équipés de pièces climatisées ou rafraîchies par un système d'air conditionné pour lesquels des contrats de maintenance sont souscrits. Les installations de chauffage sont régulièrement contrôlées et les filtres changés afin de respecter la réglementation en vigueur. Comme en France, des protocoles « Hydratation & Prévention – Traitement de la Déshydratation » sont diffusés à l'ensemble des salariés en établissement afin de limiter les risques.

En Belgique, des procédures spécifiques sont mises en place en cas de canicule. Toutefois, 90% des résidents peuvent avoir accès à une pièce climatisée.

### 3.6.2.2 Le développement éthique, la gestion des risques et la démarche qualité

En 2015, 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 du Groupe ainsi que l'amélioration de la qualité globale de ses pratiques et de ses services à destination des personnes accueillies (résidents et patients).



## Le développement éthique au cœur des exigences du Groupe

Les informations relatives au développement éthique figurent au paragraphe 3.7.1.3 du présent document de référence.

## La politique de gestion des risques du Groupe : les procédures EIG

À la suite de la Fusion, la refonte de la cartographie des risques a permis de mutualiser les expériences des groupes Korian et Medica. Un certain nombre de Bonnes Pratiques prioritaires sont déjà partagées depuis juillet 2014 au sein du Groupe afin de prévenir les principaux risques opérationnels tels qu'identifiés au paragraphe 3.6.1.1 ci-dessus.

En France, la Direction éthique médicale et Qualité (« **DEMQ** ») a mis en place un système centralisé destiné à faciliter le suivi des établissements et la détection rapide des Événements Indésirables Graves (EIG) ou Événements Indésirables Graves Exceptionnels (EIGE). Le processus d'alerte autour des EIG et des EIGE est plus précisément défini depuis juillet 2014 avec différents niveaux de classification : les EIG en lien avec la santé des personnes accueillies, les EIG en lien avec la sécurité et les EIG relatifs au fonctionnement de l'établissement. Les EIGE sont les événements représentant une réelle menace publique et ou médiatique pour l'entreprise de par leur caractère exceptionnel et/ou dramatique (incendie, événement nécessitant un transfert hors de l'établissement d'une partie ou de la totalité des résidents/patients, mouvement social, menace de médiatisation, mise en danger de la continuité d'activité, etc.).

Dans le cadre de la procédure de signalement des EIG, tout événement grave est signalé par le Directeur d'établissement à son Directeur régional qui évalue le niveau de maîtrise de l'EIG et, en fonction du niveau évalué (insuffisant ou réelle menace, voire situation exceptionnelle ou dramatique), en avise soit la Directrice générale des Opérations France Secteur Médico-Social soit la Directrice générale des Opérations France Secteur Sanitaire (en fonction de l'établissement dans lequel l'événement s'est produit) ou le Comité de direction restreint. Ces derniers, en cas de gravité avérée, peuvent déclencher, en accord avec la Direction générale concernée, une réunion de la cellule de crise. Vis-à-vis de l'extérieur, le signalement est aussi recommandé et encadré en vue de transmettre une information maîtrisée (événement et mesures conservatoires en place et/ou envisagées) et de travailler en partenariat et transparence avec les autorités (ARS en particulier). Si le niveau de maîtrise est bon ou ne représente pas de menace médiatique pour l'entreprise, le Directeur régional informe la Directrice générale des Opérations France Secteur Médico-Social ou la Directrice générale des Opérations France Secteur Sanitaire de la situation et transmet la fiche EIG au service de prévention et de gestion des risques dans les 48 heures. Dans tous les cas, la procédure d'alerte insiste sur la nécessité d'avoir des contacts directs et de ne pas se satisfaire d'échanges d'informations par boîtes vocales interposées. Chaque fiche de signalement est conservée et enregistrée. Depuis mars 2015, le nouvel outil de gestion « K-RIS », mis en place en France, permet de signaler tous les événements indésirables et de constituer une base de données permettant de faciliter à l'avenir la prévention des risques.

Les Bonnes Pratiques prioritaires retenues en matière d'EIGE sont : la conduite à tenir en cas de suspicion de maltraitance ; l'identification et la prévention du risque de sortie à l'insu de l'établissement ; la conduite à tenir en cas de sortie à l'insu de l'établissement ; l'identification et la prévention du risque suicidaire. Les Bonnes Pratiques sont formalisées depuis fin 2014 et sont diffusées largement depuis le milieu de l'année 2015 en France, par l'intermédiaire de la base de données « K-GED ».

En Allemagne, Curanum a mis en place un tableau de *reporting* identifiant 7 catégories de risques.

Une procédure de crise, incluant les personnes à contacter, est intégrée dans le manuel de qualité (le Directeur d'établissement doit contacter le Directeur régional qui informe la Direction de Korian Allemagne en cas de besoin). Les EIG ne sont pas systématiquement signalés par écrit dans la mesure où il n'existe aucune obligation d'information des tutelles ; toutefois, la police est prévenue si l'événement relève des lois et règlements en matière pénale.

En Italie, la Direction a élaboré une cartographie des risques selon une méthode *top down* dès 2011, applicable à toutes les maisons de retraite médicalisées et cliniques de soins de suite et de réadaptation.

En matière de gestion des crises et de signalement des événements indésirables, la Direction utilise le concept d'événement d'une « particulière gravité », en vertu duquel un événement est considéré comme particulièrement grave dès lors qu'il engendre un risque médiatique et/ou patrimonial pour les opérations du Groupe en Italie (atteinte à la sécurité et à l'état de santé des résidents/patients, personnel, menace dans la continuité de l'activité, etc.). Tous les événements sont consignés dans des fiches de signalement et transmis au Directeur régional qui évalue le niveau d'importance du risque. La cellule de crise est composée de 6 dirigeants et le risque médiatique est géré par la Direction du marketing.

En Belgique, chaque maison de retraite médicalisée dispose d'un plan d'urgence interne qui prévoit un inventaire des risques internes et externes. En cas d'événement extraordinaire, le directeur de la maison de retraite médicalisée décide du niveau de traitement de l'événement et s'il est nécessaire d'en informer la direction du pays. En cas de risque pénal ou médiatique, la direction est systématiquement informée. Le plan d'urgence interne, disponible dans chaque établissement décrit la chaîne d'alerte (directeur de la maison de retraite médicalisée / personne supplémentaire si nécessaire comme l'INAMI en cas d'épidémie/résidents et visiteurs/Direction générale belge), la composition de la cellule de crise de la maison de retraite médicalisée, qui comprend un représentant de chaque fonction, et les coordonnées des personnes à contacter en fonction de leur proximité géographique ainsi qu'une carte d'action par risques identifiés avec plan de l'établissement et photos à l'appui (plan d'évacuation, extincteurs, bouches d'incendie, etc.).

Enfin, dans les 4 pays d'implantation du Groupe, ceux de ces événements qui représentent une réelle menace publique et/ou médiatique sont qualifiés d'exceptionnels/dramatiques et doivent donner lieu à une information immédiate de la Direction générale Groupe par le Directeur général du pays concerné. Le cas échéant, un suivi et/ou support de la Direction générale Groupe, notamment en cas de situation de crise, peuvent alors être mis en place.

## La démarche qualité et l'amélioration continue des pratiques

### UNE POLITIQUE DE QUALITÉ GÉNÉRALISÉE

Le Groupe a défini une politique qualité afin de tenir compte en particulier des risques inhérents à son activité présentés précédemment.

En France, la démarche qualité est initiée par la DEMQ et vise en priorité à assurer la sécurité des soins, la sécurité des personnes et la qualité des prestations et services. La culture du signalement est promue tant à l'interne qu'à l'externe ainsi qu'il est développé ci-dessus. La DEMQ apporte ainsi 3 types d'aide fonctionnelle : une action de contrôle, un accompagnement personnalisé et un 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 le cas échéant mis en place. Un département composé de 15 qualifiants régionaux est dédié à l'ensemble des secteurs d'activité du Groupe en France. Il apporte l'assistance méthodologique nécessaire aux établissements, assure le suivi des démarches et modélise l'approche qualité. Les qualifiants régionaux accompagnent les établissements dans la mise en place progressive de la démarche de management par la qualité. Ils assurent des missions transversales afin d'améliorer en permanence la démarche et les outils proposés aux établissements comme notamment le déploiement du « Standard Korian » par l'application des Bonnes Pratiques, outils et process Korian, la bonne réalisation des auto-évaluations, des revues qualité et des documents réglementaires (DARI, plan bleu, plan blanc, projet d'établissement, etc.). Ils ont également un rôle de vigilance et d'identification du niveau de risque de chaque établissement. En cas de besoin et selon la problématique, des soutiens spécifiques sont également assurés par des ressources internes du service : les 2 Directeurs médicaux, le Directeur des soins, un Pharmacien, un Expert soin régional, la Responsable thérapie non médicamenteuse et 2 Infirmiers diplômés d'État coordonnateurs (« IDEC ») d'appui.

En France, l'outil de gestion « K-RIS » permet de mieux suivre les événements indésirables en établissement (chutes, non-conformité fournisseurs, événements liés aux soins, etc.). Chaque salarié peut déclarer un incident ou une anomalie. Les déclarations réalisées grâce à cet outil permettent au Groupe de constituer une base de données extrêmement utile pour mieux appréhender les risques opérationnels et définir les actions correctives et préventives. L'outil « K-REC » centralise également l'enregistrement et le suivi des réclamations clients reçues sur les établissements et au siège. Il permet une gestion des réclamations à risque en collaboration avec le service Ecoute Client du siège grâce à une interface commune.

Par ailleurs, un « Manuel Qualité », véritable guide de l'organisation Korian, présente la politique générale du Groupe en France, l'organisation de ses directions mais aussi les principaux outils et Bonnes Pratiques au service des Directeurs d'établissement et des managers en maisons de retraite médicalisées. Mis à jour une fois par an, il détaille notamment les valeurs, la démarche éthique et l'engagement RSE du Groupe.

En Allemagne, au sein du Département Qualité, 3 personnes, intégrées à la Direction des opérations, sont chargées de rédiger et de mettre à jour le manuel commun 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. Ces normes de qualité sont surtout orientées sur les procédures de soin et de relation avec les résidents, comme la gestion de la douleur, la prévention des chutes ou l'alimentation, et mentionnent également les personnes devant être contactées en cas d'événement indésirable. Les normes légales et réglementaires sont validées par les services des MDK qui réalisent au moins une revue qualité formelle par an et par établissement et assurent en outre des inspections inopinées sur la qualité des établissements en matière de prestations médicales et de soins, de prise en charge des résidents atteints de démence, d'aide sociale et d'activité en journée, de logement, de repas, d'économie domestique et d'hygiène ainsi que de satisfaction des résidents. La notation entre 1 et 5 obtenue à l'issue de ces revues qualité doit être inscrite sur le site Internet de l'établissement et affichée au sein de l'établissement. Cette note est également indiquée dans le contrat de séjour du résident. Au niveau régional, les organismes pour l'amélioration de la qualité assurent également des inspections inopinées sur la dignité et la qualité de vie des résidents. En parallèle, l'équipe de TQM s'assure de la correcte application des procédures qualité dans chaque établissement. Basés régionalement,

ces TQM supervisent une dizaine d'établissements chacun et réalisent une revue complète de chaque établissement au moins une fois par an. Les TQM effectuent le reporting de leurs revues internes au directeur de chaque région concernée. Par ailleurs, un tableau de bord qualité est réalisé et est remonté à la Direction générale allemande, pour suivre l'amélioration continue des pratiques. Enfin, en matière de formation, la *Curanum Akademie* offre des formations techniques doublées de formations comportementales et de management spécifiques.

En Italie, le Département Qualité, rattaché à la Direction corporate, est composé de 3 salariés. Ce département est en charge de rédiger le « protocole qualité » applicable aux maisons de retraite médicalisées et aux cliniques de soins de suite et de réadaptation. Les principales missions du département sont : la formation des salariés, la gestion des relations avec les organismes de certification, la mise à disposition et le déploiement des procédures internes. Chaque établissement dispose par ailleurs d'un référent qualité, membre du personnel de l'établissement, qui met en place les procédures diffusées par le département qualité central. Les 31 établissements bénéficiant d'une certification ISO 9001-2008 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 propre reporting via la plateforme commune, uniquement accessible globalement par le Département Qualité. En matière de formation, Segesta dispose d'un centre dédié qui analyse les besoins, définit les plans de formation *ad hoc* et s'assure de leur mise en œuvre et de leur pertinence. Dans chaque établissement, un référent formation assiste le Directeur d'établissement dans la définition des plans de formation annuels. Les sujets principaux sont les protocoles de prise en soins, les programmes spécifiques des professionnels de santé, les programmes spécifiques des référents et le développement des compétences personnelles.

En Belgique, les MRS sont soumises à une réglementation fédérale et régionale réformée par l'Arrêté Royal du 9 mars 2014, afin de renforcer la politique qualité. Auparavant, les maisons de retraite médicalisées appliquaient des procédures répondant à des standards internes. Cette réglementation diffère d'une région à l'autre mais, globalement, les maisons de retraite médicalisées doivent désormais obligatoirement (i) développer une politique de qualité et un programme de qualité des soins, (ii) conserver les enregistrements du nombre d'escarres, d'infections nosocomiales, de chutes, de personnes incontinentes, de mesures de contentions et/ou d'isolement, et (iii) disposer de procédures écrites en matière d'hygiène des mains et d'isolement des résidents souffrant d'infections. À titre d'exemple, les maisons de retraite médicalisées de la région flamande devront obligatoirement disposer d'un manuel et d'un planning de qualité. Dans la région bruxelloise, le personnel des MRS devra suivre une formation continue de 30 heures par an et de 3 jours par an pour le directeur de la MRS.

### UNE VOLONTÉ DE RENFORCER L'ÉCOUTE ET L'ÉVALUATION

Les informations relatives à l'écoute des résidents et des patients sont présentées au paragraphe 3.7.3.3 du présent document de référence.

## 3.6.3 Couverture des risques inhérents à la Société et à son secteur d'activité

### 3.6.3.1 La couverture des risques d'exploitation

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.

En France, suite à la Fusion, la Société a décidé de conclure une nouvelle police d'assurance permettant d'harmoniser la couverture assurantielle de l'ensemble du nouveau périmètre français. Cette police couvre 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 en France. Tous les établissements sont ainsi couverts dans la limite des plafonds et garanties pour l'ensemble des risques généraux ou spécifiques. La Direction immobilière souscrit elle-même, pour chaque chantier, les polices dommages-ouvrages, constructeurs non-réalisateurs et tous risques chantier.

En Allemagne, l'activité du Groupe est couverte par une police d'assurance dommages et pertes d'exploitation ainsi que responsabilité civile, sous réserve des limitations contractuelles.

En Italie, tous les établissements sont couverts par des polices d'assurances notamment pour les dommages ainsi qu'en responsabilité civile. Si la limite contractuelle de la garantie dommages est propre à chaque établissement, la garantie responsabilité civile est plafonnée selon l'établissement concerné.

En Belgique, une police d'assurance couvrant les dommages aux biens, les pertes d'exploitation ainsi que la responsabilité civile a également été conclue pour couvrir les résidents, le personnel médical des établissements et les bénévoles, dans la limite des franchises et des plafonds contractuels.

### 3.6.3.2 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.

L'activité des dirigeants allemands, italiens et belges du Groupe est également couverte par cette police.

### 3.6.3.3 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-clef, la détention arbitraire d'un homme-clef, 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.

## 3.7 Informations sociales, environnementales et sociétales

Le groupe Korian s'engage à adopter un comportement responsable vis-à-vis de ses équipes, de la société et de l'environnement. L'entreprise a initié en 2015 un important travail de définition de sa stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises (« RSE »), qui sera poursuivi en 2016, dans le but d'améliorer les impacts sociaux, environnementaux et sociétaux de ses activités.

- L'engagement et l'expertise des équipes : Korian exerce un métier humain au service de personnes fragilisées. La réussite de sa mission repose avant tout sur la qualité, le savoir-faire et l'implication de ses équipes auprès de ses résidents et ses patients.
- La réduction de l'impact environnemental de ses établissements : afin de lutter efficacement contre le changement climatique, Korian s'engage à réduire significativement ses consommations d'énergie et d'eau ainsi que sa production de déchets.
- De véritables lieux de vie ouverts vers l'extérieur : acteurs incontournables de leur région et ancrés dans le tissu local, les établissements du Groupe font de la santé et du bien-être de leurs résidents et leurs patients une priorité.

Un poste dédié de Responsable RSE Groupe a été créé en 2015, rattaché à la Direction de la communication, de la RSE et du marketing opérationnel Groupe. Sa mission est de définir une stratégie RSE 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.

L'ambition du groupe Korian est de devenir le premier acteur du secteur du Bien Vieillir à construire une démarche RSE globale pleinement intégrée à la stratégie du Groupe, mais aussi d'animer et de mobiliser l'ensemble de ses établissements autour d'actions concrètes, pensées pour eux, et d'inscrire ainsi de façon pérenne le développement durable dans les pratiques de ses équipes.

En 2015-2016, Korian se concentre sur la réduction de l'impact environnemental des établissements à travers une meilleure gestion de l'énergie, de l'eau et des déchets. Afin de définir les priorités, les objectifs et le plan d'action environnemental qui sera concrétisé en 2016 dans tous les établissements en France, un Comité de Pilotage RSE et des groupes de travail transversaux dédiés ont été créés.

Les indicateurs développés ci-après ont été déterminés sur la base du périmètre du groupe Korian. 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 coopératives ont été exclues du périmètre de l'Italie pour les données 2015.

### 3.7.1 Informations sociales

L'année 2015 a été marquée par la création d'une Direction des ressources humaines Groupe. Son rôle et ses missions sont de définir l'ambition et la promesse des ressources humaines du Groupe, mais aussi de coordonner des projets transversaux spécifiques afin de favoriser l'échange de Bonnes Pratiques entre les pays et d'utiliser au mieux l'expertise de chaque équipe au service d'une politique de ressources humaines commune et complète.

À travers la concrétisation d'un plan dédié sur trois ans (2015-2017), l'ambition de la Direction des ressources humaines est de faire de Korian l'employeur de référence dans le secteur du Bien Vieillir. Pour cela, de nombreux défis doivent être relevés :

- être les premiers à construire une marque employeur forte dans le secteur du Bien Vieillir ;
- bâtir un Groupe international en déployant une culture commune tout en conservant l'agilité et la simplicité qui font partie de l'identité de Korian ;
- faire vivre la marque Korian en développant un esprit de service et un style managérial différenciant ;

- contribuer à l'amélioration de la performance par l'optimisation des organisations et le développement de l'excellence opérationnelle.

Afin d'atteindre ces objectifs, la Direction des ressources humaines Groupe a construit une stratégie ambitieuse, reposant sur quatre axes majeurs : l'optimisation de l'organisation, le développement des compétences, mais aussi la différenciation et l'attractivité de la marque Korian en tant qu'employeur.

#### 3.7.1.1 Construire une organisation internationale agile et innovante

L'objectif du groupe Korian est d'accompagner le changement au sein de son organisation, d'identifier les talents et d'optimiser la gouvernance d'une entreprise en développement constant. En construisant une organisation et un mode de management innovant, Korian fait de sa politique de ressources humaines un véritable levier de transformation et de performance du Groupe.

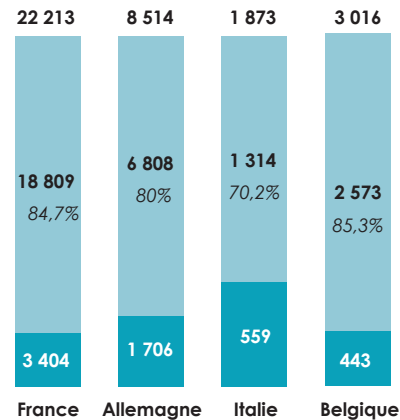
## L'emploi chez Korian

### L'EFFECTIF TOTAL ET LA RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR SEXE, PAR ÂGE ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

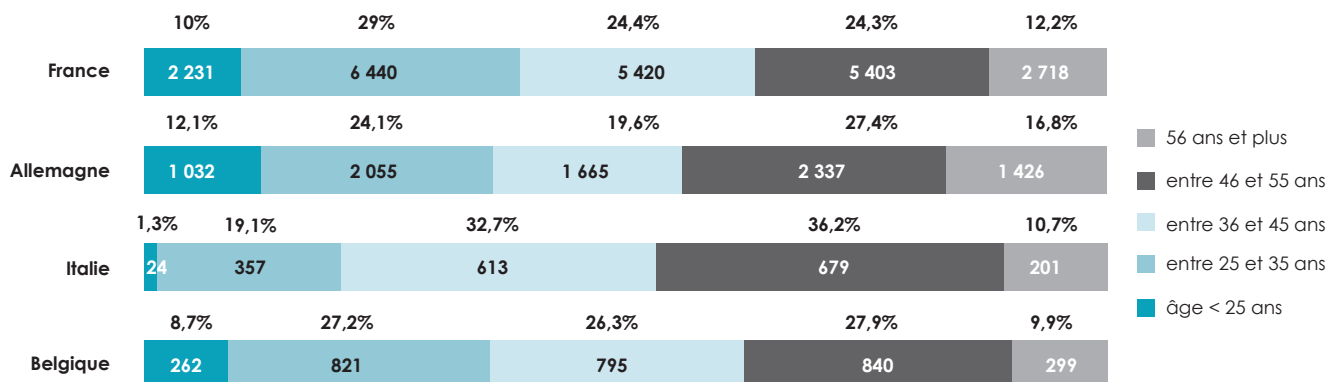
Les graphiques ci-après présentent l'effectif total en Équivalent Temps Plein (« ETP ») ainsi que la répartition des salariés par âge et par sexe en France, en Allemagne, en Italie<sup>(1)</sup> et en Belgique en 2015. Seuls les salariés en contrats à durée déterminée, indéterminée ou de professionnalisation, présents au 31 décembre 2015, ont été comptabilisés (les contrats de stages et d'intérim ont été exclus).



France : 22 213  
Allemagne : 8 514  
Italie : 1 873  
Belgique : 3 016



■ Nombre d'hommes ■ Nombre de femmes



### LES EMBAUCHES ET LES LICENCIEMENTS

Le tableau ci-après présente les nouvelles embauches et les licenciements réalisés entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2015 pour les contrats à durée indéterminée en France, en Allemagne, en Italie et en Belgique en 2015. L'information sur les licenciements n'est pas disponible pour l'Allemagne.

	France	Allemagne	Italie	Belgique	Total
Embauches	3 120	713	193	670	4 696
Licenciements	767	N/A	52	90	909

(1) Périmètre Italie hors coopératives dont la donnée est indisponible. Les données 2015 pour l'Italie ne sont donc pas comparables avec celles de 2014 dans l'ensemble de ce chapitre.

## 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 2015 en France, en Italie et en Belgique en 2015. L'information n'est pas disponible pour l'Allemagne. Lorsque cela existe, le montant inclut les primes et bonus mais exclut l'intéressement et la participation.

	France	Allemagne	Italie	Belgique	Total
Rémunération totale (en euros)	591 485 823	N/C	42 822 525	97 837 383	732 145 731

En France, afin de poursuivre l'alignement progressif des salaires et des primes entre les salariés Korian et Medica suite à la Fusion, des négociations initiées dans les différentes entités ont permis d'augmenter de plus de 1,7% les salaires de 6 000 collaborateurs ex-Medica et d'augmenter de plus d'un tiers la prime de fin d'année des salariés ex-Korian (qui bénéficient également d'une nouvelle augmentation de l'indemnité de sujétion valorisant le travail des jours fériés et des dimanches).

À l'occasion de son introduction en Bourse, Korian avait mis en place en France une politique d'actionnariat salarié par voie d'augmentation de capital réservée et de création d'un plan d'épargne Groupe (après négociation et signature avec les organisations syndicales). Dans ce cadre, des plans de *stock-options* et d'attribution d'actions gratuites avaient été mis en place en 2007, puis un autre plan de *stock-options* en 2010. De son côté, Medica avait mis en place, dès 2008, un plan d'épargne Groupe, avec la volonté de permettre à chacun de se constituer une épargne volontaire. Plus de 3 000 salariés (soit plus de 50% de l'effectif total de l'ancien groupe) ont souscrit des parts du Fonds Commun de Placement Entreprise (« **FCPE** ») dans le cadre de l'introduction en Bourse de Medica en février 2010, témoignant de leur confiance dans la gestion et l'avenir de l'ancien groupe. Au 31 décembre 2015, les salariés des établissements français détenaient 133 158 actions.

Le Conseil d'administration a approuvé la mise en place en France de 2 plans d'attribution gratuite d'actions à certains membres du Comité exécutif Groupe et cadres-clés, en 2014 et en 2015. L'attribution d'actions gratuites, qui est soumise à des conditions de performances exigeantes ainsi qu'à une condition de présence, vise notamment à récompenser la performance, à fidéliser les cadres-clés et à aligner les intérêts de la Direction générale avec ceux des actionnaires. Les caractéristiques de ces plans sont détaillées au paragraphe 3.10.2.2 du présent document de référence.

En France, le 30 juin 2015, un accord sur l'épargne salariale a été signé à l'unanimité. Cet accord prévoit un régime unique de participation aux bénéfices pour tous les salariés de Korian France, quelle que soit leur entité d'appartenance. Il rend le système de participation plus équitable en mettant fin à la coexistence de plus de 40 régimes différents d'épargne salariale au sein de Korian en France. Le premier versement aura lieu en avril 2016.

En Belgique, un large travail de 4 années d'harmonisation de la rémunération se terminera en 2016, notamment concernant les chèques repas. Il existe par ailleurs un fonds de pension pour les travailleurs des maisons de repos en Belgique. 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.

Il n'existe pas de politiques d'actionnariat salarié ou d'épargne salariale formalisées en Allemagne et en Italie.

## L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

La Direction des ressources humaines de chaque pays s'assure que les établissements respectent la législation sociale et les dispositions conventionnelles et gèrent les recrutements de leurs salariés. Par ailleurs, en France et en Allemagne, un réseau de Responsables Ressources Humaines assiste les Directeurs d'établissement de leur région dans l'application de la législation sociale et, le cas échéant, des dispositions conventionnelles (statuts collectifs de branche ou d'entreprise). Ils les accompagnent également dans la gestion des recrutements et des plans de formation des équipes ainsi que dans le suivi des plans d'actions à la suite des résultats du baromètre social interne (paragraphe 3.7.1.3 du présent document de référence).

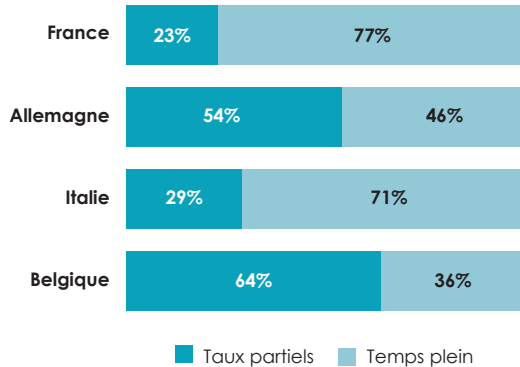
En France, la durée et l'aménagement du temps de travail dans les sociétés du Groupe sont décidés et mis en œuvre en accord avec les lois en vigueur et les différentes conventions collectives applicables, par le biais notamment des accords d'entreprise relatifs à la réduction du temps de travail. De même, la gestion des heures supplémentaires est conforme aux dispositions légales et aux conventions collectives. Les plannings des établissements sont gérés au niveau de chacun d'entre eux. Les notes de procédure sur la gestion du personnel ainsi que sur l'actualité juridique et sociale sont élaborées par le Département des Relations Sociales France et diffusées à l'ensemble de la ligne opérationnelle.

En Allemagne, la durée du travail est peu réglementée. Les accords de branche fixent une durée de travail maximum de 48 heures par semaine. Les contrats de travail viennent fixer individuellement la durée du travail, les conditions de travail ainsi que les obligations de chacune des parties. De manière générale, la durée d'un contrat à temps complet se situe entre 35 et 40 heures hebdomadaires. En fonction des besoins de l'entreprise, des contrats à temps partiel sont conclus.

En Italie, la durée de travail est en général de 38 heures hebdomadaires.

En Belgique, la durée du travail fixée par la réglementation est de 38 heures par semaine, avec un maximum de 11 heures par jour. Un nouveau logiciel, accessible à tous, sera progressivement déployé dans tous les établissements afin d'informatiser et de centraliser la gestion des plannings et des horaires des équipes. Le logiciel « Docuweb » permet également aux Directeurs d'établissement de gérer les contrats et de télécharger toutes les nouvelles procédures et les documents du Groupe (règlement intérieur de l'établissement, brochure d'accueil des nouveaux collaborateurs, etc.).

Les graphiques ci-après présentent le taux de salariés en temps partiel en contrats à durée indéterminée présents au 31 décembre 2015 de la France, de l'Allemagne, de l'Italie et de la Belgique.



## La définition et l'optimisation des organisations

Afin de construire une organisation internationale agile et innovante, Korian optimise et harmonise ses organisations et ses procédures, au niveau local, régional, national et international.

### UN COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES INTERNATIONAL

Coordonné par la Direction des ressources humaines Groupe, ce comité, créé en 2015, comprend des équipes de France, d'Allemagne, d'Italie et de Belgique et représente les principales fonctions du département. Il a pour objectif de :

- faciliter l'appropriation de la stratégie de ressources humaines du Groupe ;
- mettre en place des procédures communes entre les pays sur des projets-clés : mobilité et carrière, plan de succession, appropriation des valeurs, partage et déploiement des Bonnes Pratiques, mise en place et suivi des plans d'actions suite aux résultats du baromètre social, etc. ;
- définir et diffuser une identité commune pour les ressources humaines.

La responsabilité de projets spécifiques est ainsi répartie dans les 4 pays, avec à chaque fois un responsable de la gestion du projet et un comité de pilotage chargé de la validation et de la mise en œuvre de la méthodologie et des outils proposés. La Direction des ressources humaines Groupe coordonne l'ensemble des projets qu'elle présente aux membres du Comité exécutif Groupe pour approbation. Ce fonctionnement transversal et international permet d'impliquer tous les pays dans la définition et la concrétisation de projets Groupe et de renforcer le partage de Bonnes Pratiques entre les équipes.

En matière de *reporting*, un nouveau tableau de bord mensuel, développé en France en 2015, permet désormais à la Direction des ressources humaines Groupe de suivre l'évolution des effectifs, de l'absentéisme, du *turnover*. Il sera prochainement déployé dans les autres pays.

### DES ÉQUIPES RÉGIONALES DÉDIÉES AU SERVICE DES ÉTABLISSEMENTS

Afin de conserver l'agilité et la simplicité qui fait la force du Groupe, et d'améliorer la communication interne sur le terrain, il est indispensable pour Korian de maintenir un management de proximité fort. Partout en Europe, des Directeurs régionaux soutiennent et assistent les Directeurs d'établissement dans leur travail au quotidien.

En France et en Allemagne, des équipes régionales, rattachées à un directeur métier, offrent un service de proximité au Directeur d'établissement sur des domaines spécifiques : ressources humaines, qualité et soins, contrôle de gestion, maintenance et sécurité, réglementation et tutelles, commercial. Ils offrent à la fois un support opérationnel au quotidien, notamment pour les Comités de direction des établissements, et interviennent parfois comme formateurs ou auditeurs. Cette organisation permet de conserver la proximité avec les Directeurs d'établissement et le Directeur régional, de créer des opportunités supplémentaires de promotions et de centrer les fonctions supports sur leur cœur de métier.

En France, 13 postes de Directeurs d'appui ont également été créés pour les maisons de retraite médicalisées et les cliniques de soins de suite et de réadaptation. Ils sont pilotés par la Direction générale des Opérations France qui les affecte sur des missions d'intérim de direction. Ces personnes sont en effet exclusivement dédiées à occuper des postes vacants afin d'assurer sereinement une continuité d'activité et de maintenir un bon pilotage, tant auprès des résidents et des patients qu'auprès des équipes. Il s'agit de missions tremplins pour évoluer vers un poste de directeur titulaire, ouvertes en mobilité interne aux salariés qui souhaitent évoluer vers les opérations.

En Belgique, chaque Directeur régional, que l'on appelle OMA (*Operational Manager*), occupe une fonction transversale additionnelle comme les ressources humaines, la qualité et l'éthique, etc.

### L'HARMONISATION ET LA DIFFUSION DES BONNES PRATIQUES

Le Groupe dispose d'une Direction du développement, de la stratégie et du marketing stratégique Groupe et d'une Direction de la communication, de la RSE et du marketing opérationnel qui interviennent sur l'ensemble des pays. Des échanges réguliers entre les directions générales des pays et de ces directions favorisent les échanges de Bonnes Pratiques.

En France, un « Manuel Qualité », véritable guide de l'organisation Korian, présente la politique générale du Groupe en France, l'organisation de ses directions mais aussi les principaux outils et Bonnes Pratiques au service des Directeurs d'établissement et des managers en maisons de retraite médicalisées. Mis à jour 1 fois par an, il détaille notamment les valeurs, la démarche éthique et l'engagement RSE du Groupe.

De nombreux autres outils de gestion sont accessibles depuis le mois de juin 2015 à l'ensemble des salariés du Groupe en France, à savoir :

- **K-GED** : cette base de gestion documentaire regroupe l'ensemble des Bonnes Pratiques du réseau sur tous les sujets qui intéressent les établissements, comme le soin, la restauration, les ressources humaines, etc. En tant que source d'amélioration constante des pratiques professionnelles, cet outil permet également aux établissements de diffuser et de partager entre eux leurs Bonnes Pratiques. Un moteur de recherche facilite la recherche des documents. Seules les versions les plus récentes sont disponibles pour les utilisateurs ;
- **K-RIS** : ce programme permet de mieux suivre les événements indésirables. Chutes, non-conformité fournisseurs, événements liés aux soins, etc. Chaque salarié peut déclarer un incident ou une anomalie. Les déclarations réalisées grâce à cet outil permettent au Groupe de constituer une base de données extrêmement utile pour mieux appréhender les risques opérationnels et définir les actions correctives et préventives ;
- **K-PAQ** : ce logiciel permet de piloter de manière suivie la démarche qualité et la gestion des risques des établissements et donne une lecture visuelle des priorités d'actions, un filtrage des tâches, des actions à mener par pilote de

projets et instance, etc. Il s'agit également d'un outil de communication pré-formaté à l'attention des tutelles (le rapport d'auto-évaluation peut ainsi être édité de façon automatique, synthétisant les différentes saisies) ;

- **K-REC** : cet outil centralise l'enregistrement et le suivi des réclamations clients reçues sur les établissements et au siège. Il permet une gestion des réclamations à risque en collaboration avec le service Ecoute Client du siège grâce à une interface commune.

Une équipe de Responsables Qualité et Gestion des Risques Régionaux, basés dans les directions régionales en France, sont les garants de la diffusion des Bonnes Pratiques et accompagnent toute équipe initiant une démarche qualité dans les établissements existants, rachetés ou nouvellement créés (Cf. paragraphe 3.6.2.2 du présent document de référence). Les équipes Qualité en France ont initié, suite à la Fusion, un large travail d'harmonisation de ces procédures Qualité. En 2015, un état des lieux de l'ensemble des Bonnes Pratiques a été lancé, qui permettra, en 2016, de finaliser la mise à jour et la diffusion des procédures harmonisées sur K-GED. En janvier 2016, 56 procédures Qualité étaient déjà harmonisées.

Une équipe d'auditeurs Qualité en France sera constituée en 2016 afin d'effectuer un contrôle annuel sur la mise en œuvre d'« incontournables Korian », et ce sur tous les sujets : soins, sécurité, hébergement, ressources humaines, etc. Cette évaluation annuelle permettra de porter une appréciation globale sur le fonctionnement de chaque établissement, par l'application des Bonnes Pratiques prioritaires et l'appropriation de la gestion de risques par les équipes au quotidien. Les établissements ne respectant pas ces « incontournables » seront accompagnés par les Responsables Qualité et gestion des risques Régionaux dans la mise en place et le contrôle d'un plan d'amélioration de la qualité.

La France a par ailleurs concrétisé une démarche de déploiement des Bonnes Pratiques Korian, baptisée « Optim'2 ». Cette démarche consiste à harmoniser et consolider les pratiques en établissement dans le domaine du management et du commercial. Une équipe de Directeurs d'établissement, dits directeurs « accompagnateurs », coordonne la démarche au sein de leur région et assiste les sites dans la mise en œuvre des Bonnes Pratiques prédéfinies, comme l'accueil des nouveaux salariés, le bien-être au travail ou encore la rencontre des prescripteurs. Cette démarche d'amélioration continue poursuit le travail engagé dès 2013 dans le cadre de la démarche « Optim'1 » et concernera toutes les maisons de retraites médicalisées et les cliniques de soins de suite et de réadaptation en France d'ici la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2017. La pérennité du suivi des Bonnes Pratiques en France sera assurée par les supports régionaux de la DEMQ, de la Direction des ressources humaines et de la Direction commerciale.

En France, 106 maisons de retraite médicalisées Korian sont certifiées AFNOR (référentiel constitué de la norme NF X 50-058 et des règles de certification NF 386). En pratique, il s'agit de s'engager dans un processus de suivi de qualité basé sur une auto-évaluation et des contrôles externes annuels de l'AFNOR. Cette démarche qualité constitue aussi un projet très fédérateur au sein des équipes de chaque établissement et une reconnaissance de leur engagement au quotidien auprès de personnes fragilisées par l'âge.

En Allemagne, un large travail d'harmonisation des procédures des ressources humaines est prévu en 2016 pour les nouveaux contrats. Aujourd'hui, certaines procédures sont harmonisées au niveau régional, comme le circuit de validation des contrats d'intérim. Comme en France, un Manuel Qualité regroupant les « standards Korian » sur des sujets-clés tels que l'intégration des nouveaux collaborateurs ou les pratiques de santé et d'hygiène, est diffusé à tous les établissements du Groupe. Son application est audité par les Responsables Qualité. En 2015,

un large projet de digitalisation de la documentation, pour un accès unique en ligne à tous les établissements, a également été initié.

En Italie, une personne recrutée en 2015 a pour mission de visiter chaque établissement italien du groupe Korian afin de vérifier le respect d'une liste définie de documents obligatoires et de critères réglementaires et/ou propres à l'entreprise. En plus d'auditer la mise en place des procédures de gestion des ressources humaines (contrats de travail, diplômes, etc.), elle s'assure que l'établissement est conforme aux dispositions obligatoires en termes de sécurité (assurance, etc.). Lorsque des anomalies sont constatées, un plan d'actions adapté est proposé au Directeur d'établissement, qui a 15 jours pour intervenir. En 2015, 28 établissements ont ainsi été audités en interne.

L'objectif des équipes ressources humaines italiennes en 2016 est de renforcer le sentiment d'appartenance à une même entreprise des collaborateurs du Groupe et de ceux travaillant pour les coopératives fournisseurs de services pour Korian, en dynamisant le lien entre les équipes et l'employeur (et non l'établissement). L'harmonisation progressive des politiques sociales et des procédures internes contribuera à l'atteinte de cet objectif.

En Belgique, le logiciel « Docuweb » permet aux Directeurs d'établissement et aux équipes sièges de télécharger toutes les nouvelles procédures et les documents du Groupe (règlement intérieur de l'établissement, brochure d'accueil des nouveaux collaborateurs, agréments, contrats-cadres, etc.). Un classeur regroupant toutes les informations est à la disposition des salariés dans chaque établissement. Il est mis à jour directement par le Directeur d'établissement.

Comme exposé au paragraphe 3.7.1.4 du présent document de référence, une nouvelle procédure de gestion de l'absentéisme est désormais appliquée dans tous les établissements en Belgique. Elle prévoit des entretiens réguliers pendant et après l'absence du collaborateur afin d'en évaluer les raisons et les impacts et renforcer l'attention et le dialogue. Considérée comme une bonne pratique, il est envisagé de déployer prochainement cette nouvelle procédure en France, en Allemagne et en Italie. En 2016, la Belgique prévoit également d'harmoniser au niveau national la procédure d'entretiens individuels des collaborateurs.

## La préparation de la relève sur les postes-clés

Afin de préparer au mieux l'évolution de ses organisations, Korian identifie, développe et fidélise les talents à travers des programmes de recrutement et de formation dédiés. Le Groupe étudie également les moyens d'animer les communautés de talents en interne, autour d'une thématique spécifique liée à leur métier ou à la stratégie d'entreprise.

### UN DISPOSITIF DE REPÉRAGE ET DE FIDÉLISATION DES TALENTS

La Direction des ressources humaines Groupe travaille à la définition d'un « talent Korian » par métier. L'objectif est de systématiser les comités carrières et de mobilités afin d'identifier les postes clés et les talents et d'instaurer des plans de succession par pays.

Chaque année, Korian France organise par exemple le recrutement de stagiaires de direction en vue de préparer notre vivier de futurs Directeurs Adjoints, Directeurs d'Appui ou encore Responsables Hébergement ou Qualité. En 2015, près de 136 stagiaires ont ainsi intégré les établissements Korian en France et participé à des projets opérationnels en lien avec les activités Korian et leur futur métier. En juin 2015, 70 des meilleurs stagiaires évalués par des directeurs ont été réunis autour d'un événement, où ils ont pu suivre un cas pratique présenté par un Directeur régional. 29 stagiaires ont été recrutés par le biais de



ce vivier, à savoir 2 Directeurs d'établissement, 2 Responsables Qualité et gestion des risques Régionaux et 23 adjoints de direction et Directeurs d'établissement adjoints.

Les équipes ressources humaines France organisent également depuis 2014 des « Master Klass ». Constituée de 15 participants et destinée principalement aux directeurs adjoints d'établissements en poste (pépinière des futurs Directeurs d'établissement), cette formation interne permet de transmettre les savoirs et process associés sur des domaines clés de pilotage d'établissement, mais aussi de fidéliser et de former les talents aux enjeux du métier et d'intégrer la stratégie Korian. À travers 2 jours de formation sur les ressources humaines, la finance et la réglementation, les stagiaires sélectionnés alternent théorie et cas pratiques animés par des experts internes tout en bénéficiant d'un accompagnement personnalisé de la part des intervenants. C'est également l'occasion d'échanger sur des sujets communs et de créer des liens avec leurs pairs afin de fédérer les talents autour d'un esprit de promotion. Forte de ce succès, une nouvelle promotion débutera en septembre 2016 et un module Qualité sera ajouté à la formation.

En Allemagne, des programmes spécifiques pour les stagiaires sont actuellement en construction, notamment pour les futurs managers du Groupe. Une formation permettra aux stagiaires d'acquérir en 24 mois l'ensemble des connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de la fonction de Directeur d'établissement.

#### LE RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ ÉCOLE DU GROUPE

En France, de nombreuses interventions ont lieu chaque année partout en France par des experts Korian afin de présenter le Groupe et les différents métiers du Bien Vieillir, tant dans le soin que dans le management ou l'hôtellerie. Des rencontres avec des étudiants en Licence ou Master, à l'Université Aix-Marseille, à Paris Dauphine ou à l'Institut Léonard de Vinci par exemple, sont organisées lors de forums écoles ou de conférences métiers. Des projets de parrainages et de conventions de partenariats seront finalisés en 2016.

En Italie, les membres du Comité de direction du Groupe interviennent régulièrement à la Faculté d'Économie de Milan afin d'apporter leurs témoignages et de partager leur vision du métier du Bien Vieillir avec des étudiants en management et en contrôle de gestion.

En Belgique, tous les établissements sont en contact avec les écoles d'infirmiers locaux et reçoivent des stagiaires en formation.

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

Le groupe Korian fait de la formation une priorité pour développer et valoriser la performance de ses équipes et professionnaliser les métiers du Bien Vieillir. L'entreprise propose un programme de formations adapté aux différents besoins de ses équipes. Son objectif est de renforcer leurs compétences, les motiver et les sensibiliser aux évolutions des pratiques professionnelles du secteur.

#### La politique de formation du Groupe

Avec 35 000 salariés formés en 2015, la formation des collaborateurs constitue une priorité constante pour le Groupe. Les actions destinées à garantir et développer le professionnalisme de ses collaborateurs permettent de veiller à l'excellence des soins dispensés aux résidents et aux patients et à la qualité de service en général. La formation des salariés du Groupe 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.

La politique de formation du groupe Korian vise 3 objectifs majeurs :

- développer les compétences-clefs des collaborateurs dans un esprit de partage d'expériences ;
- favoriser leur fidélisation en consolidant la culture d'entreprise Korian et la notion d'appartenance ;
- promouvoir les parcours de carrière en interne et faciliter l'évolution des salariés du Groupe.

En 2016, le Groupe souhaite renforcer les compétences et l'expertise métier des équipes partout en Europe et dupliquer en Allemagne, en Italie et en Belgique les dispositifs et programmes de formation mis en place en France depuis de nombreuses années. Une *Korian Academy* sera créée dans chaque pays afin de remplacer les différents centres de formation existants. Ces *Korian Academy* seront coordonnées au niveau du Groupe (validation des programmes communs de management, valeurs, attitudes de service, etc. et partage d'autres modules disponibles en fonction des besoins des pays). Les besoins en formation par métier seront également identifiés, y compris dans le but de soutenir émotionnellement les équipes, avec par exemple du *coaching* individualisé, des groupes de parole ou des cellules psychologiques.

#### EN FRANCE

En France, la politique formation est portée en 2015 par l'Institut de Formation Korian (anciennement Formadep). Association régie par la loi de 1901, l'Institut de Formation Korian a formé, depuis sa création en 2002, près de 65 000 collaborateurs du Groupe en France. Sa raison d'être est de mettre l'excellence au service des salariés du Groupe, mais aussi des résidents et des patients de ses 364 établissements en France.

Composée de 40 formateurs experts - infirmiers, kinésithérapeutes, ergothérapeutes, géronto-psychologues, juristes - identifiés et choisis pour leur expertise et leurs compétences pédagogiques, l'équipe pédagogique de l'Institut de Formation Korian met tout son savoir-faire dans :

- la conception de parcours de formation innovants en réponse aux axes stratégiques du groupe Korian, 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 le Ministère de l'Éducation nationale ou l'INSEEC, afin de promouvoir l'excellence en formation.

Pour atteindre les objectifs fixés par la politique de formation du Groupe en France, l'Institut de Formation Korian se donne pour mission de contribuer au bien-être au travail, de consolider et d'élargir les compétences des équipes, de professionnaliser l'ensemble des collaborateurs et de développer les parcours de carrières. En développant des formations adaptées aux besoins de chaque établissement et en favorisant le travail pluridisciplinaire centré sur les échanges, les techniques et les mises en situations pratiques, l'Institut renforce les connaissances, les savoir-faire et les savoir-être professionnels.

En 2015, un nouveau portail web dédié à l'Institut de Formation Korian, accessible à tous les salariés, permet de retrouver le détail des offres de formation, les actualités de l'Institut mais aussi des vidéos, des quiz et des jeux pédagogiques ainsi que des guides pratiques pour améliorer les pratiques.

Ces guides pratiques, téléchargeables en ligne, présentent des recommandations, consignes et conseils contribuant à préserver le bien-être et la sécurité au travail pour tous - axe majeur de l'Institut de Formation Korian - comme l'aide au coucher, le change au lit, la toilette, ou encore les règles d'or pour accompagner les résidents souffrant de démence.

En France, le Développement Professionnel Continu (« DPC ») est obligatoire pour l'ensemble des professionnels de santé (décrets d'application publiés en janvier 2012). Le DPC a pour objectifs le maintien et l'actualisation des connaissances et des compétences, ainsi que l'amélioration des pratiques. Depuis avril 2015, les professionnels de santé, doivent désormais justifier leur engagement dans une démarche de DPC sur une période de 3 ans. Cette démarche de DPC doit comporter des actions de formation continue, d'analyse, d'évaluation et d'amélioration des pratiques et de gestion des risques. C'est dans ce contexte que l'Institut de Formation Korian est habilité à dispenser des programmes de DPC : 36 programmes sont enregistrés à ce jour. En 2015, près de 9 000 collaborateurs (aides-soignants et infirmiers diplômés d'État) ont reçu une attestation de formation labélisée DPC.

Fin janvier 2015, le Groupe en France, par le biais de l'Institut de Formation Korian, a signé une convention avec l'Éducation Nationale et le réseau GRETA (organisme professionnel de formation continue) représenté partout en France, pour encadrer le déploiement de 2 de ses mesures phares : l'accompagnement de la Validation des Acquis par l'Expérience (« VAE ») et la formation hôtelière. L'académie de Versailles assurera le pilotage pédagogique et administratif de ce dispositif.

Le département formation de Korian France assure, en parallèle du travail de l'Institut, la gestion administrative et financière des dossiers de formation externe. Il est garant de l'optimisation des dispositifs de formation au profit des établissements du Groupe en France et de leurs collaborateurs. Il gère également les relations avec l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé de branche.

### EN ALLEMAGNE

En Allemagne, la formation est portée en 2015 par l'Académie Korian ou *Akademie*. Fondée en 2011, cette structure développe les programmes de formation des équipes en Allemagne et propose 174 formations internes sur 65 sujets différents, regroupés en 3 catégories : le soin et la qualité, le développement des managers et le développement des salariés.

L'équipe pédagogique de l'*Akademie* est composée d'une quarantaine de formateurs internes mais surtout externes, sélectionnés pour leur expertise, leur expérience et leurs compétences pédagogiques. Elle a pour mission d'élargir et de renforcer les compétences, le savoir-faire et la professionnalisation des employés et de développer des parcours de formation, qui sont des outils de développement de carrières des managers mais aussi d'amélioration du bien-être des résidents. L'*Akademie* propose également un soutien professionnel aux salariés pour optimiser leur qualité de vie au travail, leurs pratiques au quotidien et la communication entre les managers et les équipes.

En 2015, l'*Akademie* a formé environ 1 600 salariés en Allemagne, avec un nombre d'inscriptions en augmentation d'environ 20% par an depuis 2013. Elle organise des formations dans environ 40 établissements dispersés dans les 6 régions qui constituent le Groupe en Allemagne. Le but est de proposer des formations de plus en plus locales et adaptées aux besoins des équipes sur le terrain, afin d'en faciliter l'organisation et de réduire les frais de déplacements des participants.

Jusqu'en 2016, en tant que société à but non lucratif, l'*Akademie* se devait d'ouvrir et de promouvoir toutes les

formations proposées auprès des personnes extérieures au groupe Korian. Elle a désormais changé de nom et de statut pour lui permettre, dès 2017, de concevoir un programme de formations basé sur la stratégie de Korian et adapté aux besoins locaux des salariés du Groupe en Allemagne.

### EN ITALIE

Korian dispose également en 2015 d'un centre de formation interne au sein du département des ressources humaines italien qui analyse les besoins en termes de formation, définit les plans de formation *ad hoc* et s'assure de leur mise en œuvre et de leur pertinence. En outre, dans chaque établissement, un référent formation assiste le Directeur d'établissement dans la définition des plans de formation annuels.

Les sujets principaux sont les protocoles de prise en soins, la sécurité au travail, le développement des compétences personnelles (communication, résolution des conflits, *team building*, etc.) et la prévention de la maltraitance. Les Directeurs d'établissement et les Directeurs régionaux disposent d'un programme spécial comprenant 7 séances annuelles sur des sujets comme la gestion de crise, la communication, la gestion des ressources humaines, etc.

En 2016, le département des ressources humaines italien s'attachera principalement à diffuser, dans tous les établissements et auprès de tous les salariés (même ceux des coopératives), une pratique commune de gestion de la prise en charge des résidents et des patients. L'objectif est de mieux enraciner les valeurs de Korian au quotidien et de renforcer le sentiment d'appartenance à la même marque Korian, quel que soit l'employeur. Il proposera notamment à près de 2 000 salariés un module de *e-learning* sur la RSE, le décret législatif italien n° 231 du 8 juin 2001, sur la prévention de toutes les situations de délit, rendant obligatoire l'information des équipes sur des sujets comme la sécurité, l'environnement ou la lutte contre la corruption.

### EN BELGIQUE

La Belgique dispose en 2015 de son propre centre de formation, « GNOSIS », coordonné par la Direction des ressources humaines belge. Chaque année, un programme de formation est établi selon les priorités du Groupe et adapté dans chaque établissement. Toutefois, en Belgique, les obligations relatives à la formation diffèrent selon les régions : les salariés sont tenus de suivre une formation continue de 10 heures par an en Flandre, de 30 heures par an à Bruxelles et de 12 heures par an en Wallonie. En Belgique, les priorités en matière de formation sont les soins palliatifs et la démence, mais également l'hygiène et la sécurité ainsi que la qualité des soins.

## Les parcours de formation Korian

Le plan de formation du groupe Korian 2015-2017 en France est centré autour de 4 thématiques majeures : les formations diplômantes, le bien-être et la sécurité pour tous, l'expertise « cœur de métier » et le management.

### LA RECONNAISSANCE ET LA VALORISATION DES MÉTIERS KORIAN À TRAVERS LES FORMATIONS DIPLÔMANTES

Le groupe Korian fait de l'accès à la formation diplômante une de ses priorités. En France, 759 salariés ont ainsi pu suivre une formation diplômante en 2015, pour un total de 180 237 heures. Cette information n'est pas disponible pour l'Allemagne. L'Italie et la Belgique ne proposent pas encore de formations diplômantes en 2015.

### La VAE

En France, Korian favorise l'accès aux diplômes pour chaque métier, notamment à travers la VAE, qui permet aux salariés justifiant de 3 ans d'expérience professionnelle d'obtenir un

diplôme en lien avec leur expertise, et ce sans avoir à reprendre un cursus scolaire.

Afin d'accompagner les salariés souhaitant valider leur expérience et obtenir un diplôme, Korian s'engage à mettre à leur disposition :

- un parcours complet et sur mesure avec des entretiens individuels et des ateliers collectifs en région ;
- une préparation à l'oral en vue du passage devant le jury VAE ;
- des modules de formation à la carte pour renforcer les compétences en lien avec le diplôme préparé ;
- un appui méthodologique pour rédiger les livrets (administratif et professionnel) ;
- une écoute et un soutien tout au long du parcours.

### Le parcours IDE/IDER/IDEC

Face à la volonté du Groupe de valoriser le métier d'infirmier et de préparer l'avenir en créant un réseau d'Infirmiers Diplômés d'État Coordonnateurs (« IDEC ») de culture Korian notamment en France, l'Institut de Formation Korian a proposé en 2015 un parcours destiné aux infirmiers. Ce parcours spécifique a pour objectif de consolider les compétences des Infirmiers Diplômés d'État (« IDE ») vers des fonctions de managers de proximité, de leur permettre de s'approprier le fonctionnement d'une maison de retraite médicalisée en lien avec les autorités de tutelle, d'appréhender la charge de travail pour organiser les missions en équipe en cohérence avec les projets personnalisés, et enfin d'acquérir les méthodes et les outils opérationnels pour optimiser le travail des équipes.

Ce parcours modulaire, sur une durée de 36 mois et d'une durée totale de 203 heures, permet de valider un tiers du Master 2 « Directeur d'établissement de santé ». En plus des connaissances théoriques et des cas concrets, la personne formée doit monter un projet pour l'amélioration de la prise en charge des résidents et l'implication de l'équipe soignante dans son établissement. Si les premiers modules de formation sont dispensés par l'Académie Korian (présentée ci-dessous), le Certificat de Perfectionnement en maisons de retraite médicalisées est obtenu en partenariat avec l'INSEEC.

### L'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS POUR EN FAIRE LES GARANTS DE LA COHÉSION ET DES VALEURS DU GROUPE

Le manager est un acteur clé pour garantir au résident et au patient ainsi qu'à sa famille une grande qualité et une meilleure personnalisation dans leur accueil et leur accompagnement. Le manager de proximité est aussi le garant des valeurs managériales du Groupe empreintes d'esprit de Bienveillance, de Responsabilité, d'Initiative et de Transparence.

En France, pour accompagner et renforcer les compétences des managers, et développer un management centré sur la cohésion d'équipe et les valeurs du groupe Korian, l'Institut de Formation Korian a fait du programme « *Booster management* » un de ses axes prioritaires pour 2016. Les fondamentaux du management donnent aux Directeurs d'établissement et managers de proximité des outils et une posture managériale pour faire face aux enjeux de leur fonction et ainsi favoriser l'acquisition d'un langage commun.

En Allemagne, l'Académie propose des formations interdisciplinaires obligatoires de 4 jours aux Directeurs des Soins et managers de proximité des établissements. Des modules sur l'actualité de la réglementation viennent compléter ceux sur le management de projet ou encore sur la santé et le bien-être des salariés. De plus, l'Académie propose des formations adaptées aux managers notamment en droit du travail ou en management de projet et d'équipes, en gestion des conflits, en conduite du changement, en marketing, etc. Au total, 719

managers ont pu bénéficier de 1 040 heures de formations dédiées proposées par l'Académie en 2015.

En Italie, tous les Directeurs régionaux, dont certains nouvellement nommés suite à la réorganisation des régions après la Fusion, ont bénéficié d'une formation spécifique au management en 2015, soit 747 heures de formation au total.

### L'Académie Korian en France

L'Académie Korian fait partie intégrante des parcours de formation en France. Elle permet aux managers de proximité – Infirmiers Coordonnateurs, Responsables Hôteliers, etc. – de l'ensemble des établissements français de :

- développer un langage commun et une posture managériale ;
- bénéficier des méthodes et outils de pilotage nécessaires à leur fonction ;
- d'accompagner efficacement le changement au sein de leur établissement ;
- insuffler une dynamique d'ouverture de l'établissement sur l'extérieur.

Ce cycle de formation est organisé au centre des congrès et séminaires de Valpré à Lyon, par promotions de 25 managers. Il se décline en plusieurs modules sur minimum 7 jours : management et ressources humaines (positionnement, *leadership*, délégation et contrôle, etc.), démarche et organisation du travail, communication autour de la conduite du changement (gestion de projet, prise de parole en public, etc.), ou encore, pour les salariés en maisons de retraite médicalisées uniquement, amélioration de la performance de l'établissement par une commercialisation structurée et performante.

### Campus Korian : l'université d'entreprise pour les Directeurs d'établissement

Les Directeurs d'établissement en maisons de retraite médicalisées jouent un rôle essentiel dans le succès du groupe Korian. Gestionnaire opérationnel, manager d'équipe et promoteur de l'activité, le Directeur est garant de l'excellence de la prise en charge et de la bonne gestion opérationnelle des ressources humaines, de la commercialisation de l'établissement comme de la valorisation de son image et de celle du groupe Korian.

C'est pourquoi, en France, Korian met aujourd'hui en place son université d'entreprise pour tous les Directeurs d'établissement : le « *Campus Korian* ». En partenariat avec des écoles de renom, le Campus Korian a pour objectif de permettre à chaque Directeur d'établissement de répondre aux exigences d'un métier de plus en plus complexe et de contribuer à la réussite des ambitions et du projet d'entreprise de Korian. Il propose des modules de formation sur les principaux enjeux de la direction d'un établissement et fédère ainsi ses Directeurs d'établissement autour de pratiques managériales communes comme le management des équipes, l'approche commerciale, la performance ou encore la qualité de travail de ses collaborateurs, etc.

### Le parcours de professionnalisation des Responsables Hôteliers

Le Groupe souhaite accompagner ses collaborateurs pour que chacun à son niveau puisse garantir aux résidents et aux patients de Bien Vieillir chez Korian. Cela passe également par la transformation des lieux de soins en lieux de vie. À travers un parcours de professionnalisation des Responsables Hôteliers, l'Institut de Formation Korian et le Département Hébergement et Restauration en France souhaitent développer une culture de l'exigence et de l'excellence du service client auprès des équipes, décloisonner le soin et l'hébergement et contrôler la qualité de la restauration et des prestations hôtelières.

Ce parcours de formation dédié se compose de 4 étapes :

1. chaque Responsable Hôtelier participe à un entretien individuel pour échanger sur son parcours et son expérience et mieux comprendre les engagements du Groupe ;
2. durant cet entretien, il peut faire le choix de valider son expérience au cours d'une VAE pour obtenir un diplôme allant du baccalauréat professionnel à la licence professionnelle ;
3. il intègre également l'Académie Korian pour bénéficier de l'ensemble du catalogue de formations proposées ;
4. il peut bénéficier d'une formation dédiée de 28 heures, menée notamment en École Hôtelière, afin d'apprendre et renforcer ses 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.

### LE RENFORCEMENT DE L'EXPERTISE DE NOTRE CŒUR DE MÉTIER

Devenir précurseur dans le secteur du Bien Vieillir c'est avant tout maintenir l'excellence de service et de soin auprès des personnes accueillies. Pour cela, l'Institut de Formation Korian innove en France en créant une nouvelle spécialité : le « Passeport Gériatrique ». Avec ce diplôme, 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 Korian et la conduire vers l'excellence.

Deux options de formation existent, dédiées aux métiers du médico-social ou à ceux du sanitaire. Structurée autour de 5 pôles de compétences – soins et bien-être de la personne âgée, projet personnalisé et continuité des soins, stimulation de la personne âgée, soins et accompagnement de fin de vie, analyse des pratiques - elle se décline en 23 pass compétences regroupés en 10 modules.

Cette formation unique permet au salarié, après avoir cumulé les capacités qui constituent le passeport sur une durée maximale de 5 ans, d'obtenir un diplôme. En tant que premier acteur européen de la gériatrie, le groupe Korian souhaite donner une réelle reconnaissance aux métiers du Groupe et, à terme, faire de ce diplôme un diplôme national reconnu.

En Belgique, le personnel infirmier a la possibilité de suivre des formations spécifiques à l'externe 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.

### LA GARANTIE DU BIEN-ÊTRE ET DE LA SÉCURITÉ DE TOUS

Prendre soin des résidents et des patients mais aussi prendre soin de soi sont des enjeux pour les pratiques professionnelles. La formation Bien-Être et Sécurité pour Tous (« **BEST** »), créée en France en 2011, 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-être et de prévention de la maltraitance, au travers du projet personnalisé ou thérapeutique. Elle contribue également à la prévention des risques professionnels en intégrant dans les pratiques professionnelles les gestes et les comportements préventifs, à travers notamment le « geste prévention du mois » diffusé sur le portail en ligne de l'Institut de Formation Korian en France.

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, l'Institut de Formation Korian 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 2015, 1 522 salariés en France ont bénéficié de la formation BEST, représentant 31 662 heures de formation à cette méthode.

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. Cette formation est dispensée durant 3 jours à une douzaine de collaborateurs par établissement. En 2015, 938 salariés français ont suivi une formation Montessori soit 18 620 heures au total. La méthode Montessori est plus largement détaillée au paragraphe 3.7.3.2 du présent document de référence.

En Allemagne, des formations sont proposées aux salariés par l'Académie pour améliorer la communication entre collègues et avec les familles des résidents, mieux gérer les situations de conflits, mais aussi prévenir les troubles musculo-squelettiques et les *burnout*.

En Belgique, des formations sur le bien-être au travail sont organisées par la Médecine du Travail sur la gestion du stress et des conflits. Les salariés « référents » sur l'hygiène et le médecin Coordonnateur sont chargés de former les équipes sur les règles d'hygiène. En tout, 498 heures de formation ont été dispensées sur ce sujet en Belgique en 2015.

### Le nombre total d'heures de formation

Le tableau ci-après présente le nombre d'heures de formation et le nombre de salariés inscrits en formation en 2015 pour la France, l'Allemagne <sup>(1)</sup>, l'Italie <sup>(2)</sup> et la Belgique 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.

	France	Allemagne	Belgique	Italie	Total
Nombre d'heures de formations	393 980	2 680	21 758	66 381	484 799
Nombre de personnes inscrites en formation	17 045	1 129	4 064	13 221	35 459

(1) Ne sont comptabilisées que les formations proposées par l'Académie et non les formations proposées par les organismes extérieurs.

(2) Périmètre incluant les coopératives.

### 3.7.1.3 Se différencier dans la façon de rendre le service et de manager

Le Groupe souhaite définir un esprit de service et un style managérial Korian qui renforce la prise d'initiative et la responsabilisation des équipes et qui repose sur une culture commune et des valeurs partagées. Il fait également du questionnement éthique le fondement de ses pratiques managériales et de soin ainsi qu'un élément-clé de l'identité et de la spécificité du Groupe.

#### Une culture commune forte reposant sur 4 valeurs fondamentales et indissociables

Les collaborateurs Korian partagent tous la même culture : l'esprit Korian. Incarnant l'identité du Groupe, cet état d'esprit repose sur 4 valeurs : l'esprit de Bienveillance, de Responsabilité, d'Initiative et de Transparence.

Ces valeurs guident l'ensemble des équipes Korian au service d'une mission commune : apporter un accompagnement et des soins de qualité aux résidents et aux patients. Étroitement liées les unes aux autres, les valeurs Korian sont centrées sur l'esprit de Bienveillance, véritable fondement de toutes les actions des équipes. Leur détermination à tout faire pour garantir le Bien Vieillir des clients traduit un esprit de Responsabilité, et leur capacité à construire des relations de confiance avec l'ensemble des partenaires, résidents et patients, un esprit de Transparence. Les équipes sont aussi animées par un fort esprit d'Initiative, gage d'une amélioration permanente de leurs pratiques.

#### LA DÉFINITION D'UNE CULTURE MANAGÉRIALE KORIAN À TRAVERS LES VALEURS

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 actuellement 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 4 valeurs, et de leur mise en œuvre au sein des établissements, les éléments constitutifs d'un style managérial Korian unique et différenciant.

La Direction des ressources humaines Groupe prévoit en 2016 des modules de formation en équipes d'environ 20 minutes pour permettre aux managers de mieux comprendre comment appliquer les valeurs Korian au quotidien dans leur établissement et se poser individuellement et collectivement les bonnes questions. À travers des formations dédiées, l'objectif est de faire des managers des *leaders* à la fois facilitateurs, entrepreneurs et collaboratifs, ainsi que les premiers ambassadeurs des valeurs Korian. Par ailleurs, des modules de formation et des vidéos à disposition des établissements permettront une mise en situation concrète de l'ensemble des équipes, déclinée pour chaque comportement attendu.

#### L'ESPRIT DE BIENVEILLANCE

La considération pour l'autre est un pilier majeur de notre activité. Cela passe bien sûr par la gentillesse et l'empathie portées à l'égard des résidents et des patients, à leur arrivée - que Korian veut être un moment agréable et serein - mais aussi au quotidien, en prenant le temps d'échanger et de les accompagner avec le sourire. L'esprit de Bienveillance, c'est également faire de la confidentialité et de l'intimité de chacun une priorité absolue, en respectant les choix des résidents et des patients et en veillant au respect des informations les concernant.

Mais pour Korian, la Bienveillance s'incarne aussi dans le bien-être des salariés au sein de leur environnement de travail. Le Groupe attache une importance particulière à l'intégration des nouveaux collaborateurs, avec un dispositif d'accueil complet mais aussi des formations des équipes cadres *in situ* pour leur apporter une expérience concrète du terrain, comme cela est détaillé au paragraphe 3.7.1.4 du présent document de référence.

Le manager est le garant de cet esprit de Bienveillance, et donc du bien-être de ses clients et de ses équipes, et doit s'assurer au quotidien que cela reste la priorité de tous. Il doit comprendre ce que ressent le résident et le patient et prendre grand soin de son établissement. Il doit veiller à ce que les informations échangées le soient dans des lieux et à des moments adaptés, afin de préserver la confidentialité et l'intimité des clients. Enfin, il doit respecter toutes les différences de ses résidents et de ses patients mais aussi de ses équipes, qu'elles soient culturelles, religieuses, liées à l'âge, à l'expérience ou encore au métier.

#### L'ESPRIT DE RESPONSABILITÉ

Notre mission est de garantir ensemble le Bien Vieillir des résidents et des patients. Chacun, et particulièrement le manager, est responsable de la qualité de service de l'établissement et doit respecter scrupuleusement les règles de sécurité et les gestes clés. Afin de garantir la régularité et la conformité des pratiques métier, Korian développe en continu les compétences de ses équipes à travers la formation. Le manager est le garant de la performance opérationnelle et économique de son entité et de l'autonomie responsabilisante de ses équipes.

Korian considère l'autre comme un individu responsable et s'engage à aider chaque résident et patient à préserver son autonomie en l'accompagnant dans la réalisation de ses choix. Au moment de l'entrée du client dans l'établissement, un projet de vie ou un projet thérapeutique adapté à chacun est défini et révisé à intervalles réguliers, de manière collégiale et pluridisciplinaire.

En France, Korian s'engage pour la sécurité de tous, en anticipant et corrigeant les risques éventuels au travers du Comité de coordination des Vigilances et des Risques (« **COVIRIS** »), qui se réunit chaque trimestre, et en permettant à chaque salarié de remonter les événements indésirables grâce à l'outil K'RIS.

#### L'ESPRIT D'INITIATIVE

En développant la capacité à agir de chacun, Korian fait évoluer son métier au quotidien. Il est essentiel de challenger le *statu quo* et de partager chaque année, au niveau national et international, les Bonnes Pratiques menées localement et d'encourager leur déploiement au sein du Groupe.

Mais faire preuve d'initiative est également s'autoriser, quel que soit son niveau, à proposer des solutions, des nouvelles pratiques et animations au sein de son établissement. Pour cela, le manager doit impliquer les équipes dans la conception des projets d'établissement et accueillir tout nouveau projet qui favorise le lien social. Il doit être à l'écoute et ouvert à la remise en question pour améliorer les pratiques, encourager la discussion et permettre à chacun de donner son point de vue, y compris le client.

#### L'ESPRIT DE TRANSPARENCE

Développer la confiance en étant clair et vrai et tenir un discours de clarté et de vérité auprès des clients et des familles est une valeur essentielle de Korian. Le Directeur d'établissement et ses équipes doivent être disponibles pour informer et rassurer sur l'état physique et moral des résidents et des patients, l'emploi du temps et les activités des clients, mais aussi rester transparents et ouverts au dialogue sur un problème ou une pratique qui doit être améliorée.

Les collaborateurs encouragent les familles, les partenaires et les acteurs de la vie locale à participer à la vie et aux événements de l'établissement pour permettre une réelle ouverture vers l'extérieur. En invitant les résidents, les patients et les familles à participer à la vie de l'établissement, dans le cadre du Conseil de Vie Sociale (« **CVS** ») en maisons de retraite médicalisées ou des Commissions des Relations avec les Usagers et de la Qualité de la Prise en Charge (« **CRUQPC** ») en cliniques de soins de suite et de réadaptation par exemple, Korian favorise le partage des Bonnes Pratiques et la meilleure diffusion des idées d'amélioration.

Par ailleurs, c'est aussi en partageant les connaissances et les retours d'expériences en toute transparence que Korian pourra faire progresser l'accompagnement des seniors, comme par exemple lors de rencontres entre médecins et cadres de santé au sein des régions. La participation au travail et aux recherches de l'Institut du Bien Vieillir Korian permet aussi aux équipes et à l'ensemble des acteurs du secteur d'explorer de nouvelles façons d'améliorer la qualité de vie des personnes âgées.

## L'éthique au cœur des pratiques des équipes

Le respect de la personne, de sa dignité et de ses volontés est le maître mot de la prise en charge des résidents et des patients au sein des établissements du groupe Korian et nourrissent la démarche de questionnement éthique de l'entreprise.

### 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. Partout en Europe, la mise en place et la coordination des outils et des actions en lien avec un questionnement éthique des pratiques se fait ainsi à travers les équipes Qualité.

#### La recommandation de l'ANESM en France

En France, l'éthique s'inspire 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 qui interroge le sens du travail et de la mission des professionnels, ainsi que les 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 2015, tous les établissements Korian en France disposaient d'une telle instance, se réunissant *a 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 le CVS et la CRUQPC, peuvent également participer à ces réunions.

Des outils sont à la disposition des équipes sur K-GED pour les aider à concrétiser cette recommandation de l'ANESM au quotidien. Des présentations *PowerPoint* et des fiches synthétiques permettent de résumer de manière pédagogique et concrète les modalités qui facilitent la mise en œuvre d'un questionnement éthique au sein des établissements. D'autres sujets en lien avec l'éthique sont également clairement

expliqués, comme la prévention de la maltraitance, l'accompagnement des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer et de troubles apparentés, la qualité de vie en maisons de retraite médicalisées, etc.

En France, la politique volontariste dans le domaine de la Bien-être a été de plus largement coordonnée par la DEMQ autour d'axes clés :

- le développement d'outils spécifiques pour aider les équipes dans leur démarche éthique, comme les formations « **BEST** » et Montessori (détaillés au paragraphe 3.7.3.2 du présent document de référence), les kits MobiQual, l'Intranet du Groupe en France, les fiches sur K-GED, etc. ;
- les instances éthiques régulières recommandées par l'ANESM ;
- la réflexion collective au sein des CVS pour les maisons de retraite médicalisées, des CRUQPC pour les cliniques de soins et de réadaptation, et des COVIRIS ;
- le recours aux centres éthiques référents à l'externe, recommandés en cas de difficultés dépassant les compétences de l'établissement.

#### La charte allemande des soins

La *Pflege-Charta*, ou « charte des soins » allemande, 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 animés 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.

En Allemagne, l'éthique est abordée sous l'angle de la qualité et traitée dans le Manuel Qualité propre à chaque établissement et impulsée par le service médical des Caisses d'Assurance Maladie et des Soins allemandes, chargé d'effectuer les inspections qualité. Ce manuel détaille les procédures Qualité à mettre en place et comprend de nombreux sujets liés à l'éthique (la gestion des événements indésirables, la maltraitance, l'autonomie du résident et du patient, la gestion de la douleur, l'alimentation, etc.).

### LES INSTANCES DÉDIÉES À L'ÉTHIQUE

#### Le Comité éthique et qualité du Conseil d'administration

Le Comité éthique et qualité, Comité spécialisé du Conseil d'administration de la Société, est chargé de valider et de suivre la mise en œuvre de la démarche Éthique et Qualité du Groupe. Il valide notamment la cartographie des risques métiers, évalue les procédures de prévention des risques métiers au sein du Groupe et fait des propositions d'amélioration au Conseil, notamment sur la mise en place de procédures spécifiques sur le suivi des plaintes.

Il formule des propositions sur les questions d'éthique posées par la prise en charge du Bien Vieillir dans les établissements Korian et intervient ainsi en amont et en complément de la formalisation des politiques, dispositifs et procédures internes.

#### Le Comité d'éthique en Allemagne

En Allemagne, un Comité d'éthique a été créé en 2013, sous l'égide du Professeur Dr. Phil. Helen Kohlen, professeur à la faculté de philosophie de Vallendar. Composé de 14 membres internes et externes au Groupe (médecins, professeurs, membres des ressources humaines, représentants des résidents), il se réunit 2 fois par an pour assurer un suivi et un approfondissement des outils de réflexion sur l'éthique à la disposition des équipes. En 2015, il a travaillé notamment à la réalisation d'un document basé sur la charte allemande des soins qui regroupe toutes les questions en matière d'éthique et qui sera disponible prochainement dans tous les établissements.

Il apporte ainsi son éclairage sur des sujets comme les soins palliatifs chez les résidents atteints de démence, la communication avec la famille et les médecins ou encore la préservation de l'autonomie des résidents. Ses conclusions - médicales ou non - sont transmises au service Qualité et permettent d'aboutir à la rédaction de documentations et procédures de standardisation des pratiques.

### Les groupes de travail dédiés

Un groupe de travail international, regroupant notamment les Directions des ressources humaines et de la qualité de chaque pays, est coordonné et impulsé par la Direction de la communication, de la RSE et du marketing opérationnel Groupe. Constitué en 2015, ce groupe de travail a notamment effectué un large état des lieux de la réglementation en vigueur et des pratiques liées à l'éthique dans les 4 pays et organisé un atelier de travail d'une journée, afin de définir le métier du groupe Korian et de poser les bases communes de sa démarche de questionnement éthique.

L'objectif de ce groupe de travail est d'harmoniser les politiques et de structurer une démarche de questionnement éthique à l'échelle du Groupe plus cohérente et concrète pour les équipes. Fort de l'implication des Directions générales, des équipes ressources humaines et des équipes qualité de chaque pays, le groupe de travail a ainsi défini un plan d'actions clair pour 2016-2017 afin de déployer concrètement la nouvelle démarche de questionnement éthique du Groupe, d'abord auprès des managers puis de l'ensemble des équipes.

Des groupes de travail sur l'éthique existent également dans chaque pays. En Belgique par exemple, il se compose d'un Directeur régional, également Directeur qualité et éthique pour le pays, d'un médecin Coordinateur et de la Directrice des ressources humaines.

### L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA PRISE EN CHARGE AU QUOTIDIEN

#### La diffusion des Bonnes Pratiques

C'est au sein des établissements, au plus proche des acteurs de terrain, que la politique éthique du Groupe se traduit. Elle témoigne d'un engagement fort dans la prise en charge au quotidien des résidents et des patients : le respect de la personne, de sa dignité et de ses volontés. Ainsi, les Bonnes Pratiques mises en place permettent de respecter le rythme de vie de chaque personne, ses choix alimentaires, sa liberté « d'aller et de venir », tout en assurant sa sécurité, la réglementation sur la contention, le consentement au soin, le respect du lieu où la personne souhaite séjourner au cours de la journée et des activités qu'elle souhaite faire.

En France, chaque jour, les équipes de soin en maisons de retraite médicalisées utilisent par exemple la réglette EVIBE créée en septembre 2014 par l'Institut du Bien Vieillir Korian. Cette réglette est le premier outil d'évaluation simple et instantané du bien-être du résident et du patient. La charte EHPAD met par ailleurs en évidence les qualités d'aide, de respect, d'éthique et de professionnalisme essentielles à une bonne prise en charge des résidents.

En France, les équipes médicales en établissement peuvent bénéficier des kits MobiQual conçus par la Société Française de Gériatrie et de Gériologie pour mettre en œuvre les meilleures pratiques. En sollicitant une réflexion commune chez les professionnels et en indiquant des gestes simples et des attitudes adéquates, ces kits participent à une amélioration de la qualité des soins, mais surtout et aussi à des relations plus harmonieuses entre personnes accueillies et soignants.

En Allemagne, un suivi additionnel des plaintes et réclamations des résidents et des familles permet de renforcer le suivi des potentiels risques qualité et événements indésirables. Les

résultats de ce reporting sont analysés par le Comité d'éthique allemand.

En Italie, un code éthique propre à chaque société du Groupe permet de communiquer sur les principes de déontologie de l'entreprise à toutes les parties prenantes et de guider le comportement et les prises de décisions au sein de l'entreprise. Les principes énoncés dans ce code sont : l'impartialité, l'honnêteté, la légalité, l'honorabilité, la qualité du service, la droiture en cas de conflits d'intérêts potentiels, le respect de la confidentialité, la valeur des ressources humaines, l'intégrité de la personne, la santé, la sécurité, la responsabilité envers la collectivité, la transparence, l'exhaustivité et la protection de l'environnement. De plus, chaque établissement dispose de sa charte des services présentant l'offre de services au client, notamment sur le respect de la dignité et de l'intimité du résident ou du patient et la qualité des soins.

La Belgique dispose d'un code de conduite communiqué à tous les collaborateurs dès leur embauche mais aussi aux clients et aux familles. Ce code rappelle les normes, les valeurs et les comportements attendus de la part des équipes, vis-à-vis du résident, mais également vis-à-vis des autres collaborateurs. Tous les collaborateurs doivent le respecter et s'y référer.

### Les formations des équipes

La Bienveillance est une priorité pour Korian et fait l'objet, depuis de nombreuses années, d'une série de mesures efficaces : formations, mise en place de procédures de revue de la qualité, déploiement de réunions de synthèse, etc.

En France, la formation BEST garantit que chacun s'approprié la bonne démarche d'accompagnement et de prise en soins dans une dynamique de promotion de la Bienveillance et de prévention de la maltraitance, au travers du projet personnalisé ou thérapeutique. En 2015, 1 522 salariés en France ont bénéficié de la formation BEST, représentant 31 662 heures de formation.

En Allemagne, les conclusions du Comité d'éthique constituent la base du programme de formation de l'*Akademie* pour les années qui suivent. Les formations, ouvertes également aux personnes extérieures jusqu'à la fin de l'année 2015, proposent un module pour le « Conseiller Éthique » d'un établissement médico-social, en charge principalement d'évaluer les besoins du résident en soins palliatifs. Recommandée par la réglementation, la présence de conseillers éthiques n'est pas encore courante en Allemagne mais sera plus largement testée en 2016.

En France et en Allemagne, des dépliants sur la prévention de la violence ou sur la Bienveillance sont distribués aux résidents et à leurs familles en cas de besoin, pendant des entretiens de conseil par exemple.

En Italie, la question de la Bienveillance est un sujet particulièrement prioritaire. Des formations spécifiques de 6 jours sur la détection de la maltraitance dans les établissements médico-sociaux sont organisées pour les qualifiés et des indicateurs mensuels de suivi et d'évaluation ont été mis en place en 2015 dans chaque établissement.

En Belgique, les équipes soignantes expérimentent l'immersion en se mettant dans le rôle d'un résident. Les étudiants deviennent alors les soignants. Chaque session se termine par un entretien et s'ouvre sur des discussions éthiques à partir des expériences vécues pendant l'immersion entre les participants, le personnel encadrant et un spécialiste éthique. Se mettre dans la peau du résident leur permet d'expliquer 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 2015, 11 journées de 8 heures de formation par l'immersion ont été menées avec les équipes.

La Belgique forme également ses équipes soignantes 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. En 2015, la Belgique a mené 306 heures de formation à ce programme innovant.

## Une cohésion interne renforcée par le dialogue et l'écoute

Avec près de 45 000 salariés en Europe, Korian se doit d'activement communiquer et dialoguer mais aussi d'écouter ses salariés, afin de renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe et la cohésion interne de ses équipes.

### UNE COMMUNICATION INTERNE RÉGULIÈRE ET DYNAMIQUE

#### Les plateformes intranet et internet

En France, afin de doter les équipes d'un outil de diffusion de l'information coordonné et structuré, mais également de favoriser les échanges sur les différents projets et actualités du Groupe, la Direction de la communication a lancé début 2016 un nouvel intranet. Accessible aussi bien depuis un ordinateur, une tablette ou un smartphone, cette plateforme est composée d'un fil d'actualités et d'un lieu de ressources pour les Directeurs, membres du Comité de direction des établissements et collaborateurs du siège. Ce projet d'intranet est à l'étude pour être dupliqué en Allemagne en 2016.

Au siège du groupe Korian, situé à Paris, un écran diffuse en continu les informations internes mais aussi des actualités du terrain. Grâce à cet affichage dynamique, les équipes communication du Groupe peuvent mettre à jour les messages quotidiennement et inclure des visuels et des photos sur la vie des équipes soignantes et des résidents et des patients dans les établissements.

En Allemagne, un poste de Responsable Communication a été créé avec pour mission de créer tous les outils de communication interne mais aussi externe du Groupe en Allemagne. Une plateforme internet « *We are Korian* » est accessible à tous les salariés, qui peuvent y retrouver les dernières actualités et un espace de dialogue pour échanger sur des sujets thématiques.

En Italie, le blog *My Korian*, hébergé sur le site *corporate* du Groupe, est accessible à tous. Des actualités sur l'entreprise et ses établissements y sont publiées, ainsi que des articles thématiques, des témoignages et des informations sur la politique de Bienveillance de Korian.

#### Les newsletters électroniques

En France, une *newsletter* appelée « *Korian News* » est envoyée deux fois par mois par la Direction de la communication à tous les collaborateurs du siège et aux Directeurs d'établissement. En tout, 20 numéros ont été diffusés en 2015 à plus de 800 personnes. Cette *newsletter* unique permet de mieux canaliser les informations à destination des établissements, en invitant chaque direction des services-siège à y présenter ses actualités de manière synthétique. Les Directeurs d'établissement reçoivent ainsi moins de mail et bénéficient d'une vision globale et transversale des sujets et projets en cours.

En Allemagne, une *newsletter* intitulée « *La lettre du Board* » est envoyée par courrier électronique aux salariés du siège une fois par mois. Les Directeurs d'établissement reçoivent également des communications à destination de l'ensemble des salariés pour être imprimées et affichées sur site.

En Italie, l'équipe Communication et Marketing diffuse également une *newsletter* trimestrielle « *Korian Informa* », qui

regroupe toutes les informations sur les activités du Groupe en Italie. En tout, ce sont près de 3 000 contacts (salariés, parties-prenantes, partenaires, experts, etc.) qui reçoivent cette *newsletter* électronique.

En Belgique, une *e-newsletter* baptisée « *SLG Newsflash* », qui présente les dernières actualités du Groupe, est envoyée régulièrement par courrier électronique par l'équipe marketing et communication aux Directeurs d'établissement et salariés sièges (environ 100 personnes). Des messages internes sont également communiqués aux équipes lors de retombées presse ou d'événements concernant les collaborateurs.

#### Les événements internes

À l'occasion de la Journée internationale de l'infirmière, célébrée dans le monde entier le 12 mai 2015, une lettre a été adressée aux Infirmiers Coordonnateurs en France à travers un affichage dans les salles de soin pour saluer le travail accompli chaque jour auprès des résidents et des patients. Une lettre similaire a été diffusée le 26 novembre 2015 lors de la « Journée Internationale des Aides-Soignants ».

Pour accompagner les établissements dans l'animation de la Journée Alzheimer, le 18 septembre 2015, une grande partie des salariés des sièges sociaux se sont rendus sur un établissement pour aider les équipes à l'accueil des visiteurs, à l'installation et à l'organisation des animations dédiées. Cette journée fut également une belle occasion pour les salariés des sièges de partager un moment avec les équipes des établissements.

Dans le cadre de sa thématique de Qualité de vie au travail et de la mise en avant de l'esprit de Bienveillance propre aux valeurs du groupe Korian, la Direction des ressources humaines France a par ailleurs proposé à tous les établissements de participer à une animation positive à l'occasion de la Journée mondiale de la gentillesse, le 13 novembre 2015. L'objectif de cette animation était de favoriser les échanges positifs et les signes de reconnaissance entre les salariés et également entre soignants, résidents et patients. Des cartes postales comprenant une « fleur des compliments » ont pu être distribuées à chaque collaborateur, qui pouvait la faire circuler auprès de ses collègues, et éventuellement auprès des résidents et des patients, afin que chacun note un compliment dans un des pétales.

En Italie, une journée dédiée à la lutte contre la maltraitance est organisée chaque année. En 2015, des cartes postales ont été diffusées dans tous les établissements pour rappeler les engagements du Groupe et sensibiliser les résidents, les patients et leurs proches sur ce sujet. Des personnes âgées ont aussi eu l'opportunité de visiter l'Exposition Universelle de Milan, accompagnées de salariés du groupe Korian.

#### Les réunions internes régulières

Des conventions annuelles sont organisées dans les 4 pays d'implantation de Korian. Ces événements sont des moments d'échange privilégiés entre la Direction générale de chaque pays et les Directeurs d'établissement. Ces conventions permettent de communiquer de manière positive et dynamique sur les valeurs et les priorités du Groupe mais aussi de diffuser une culture commune d'entreprise et de renforcer la fierté des équipes.

En France, des *roadshows* sont régulièrement organisés dans les régions depuis 2013 pour permettre des échanges entre les membres du Comité de direction France et des Comités de direction des établissements (composés des Directeurs d'établissement, des médecins et Infirmiers Coordonnateurs, des responsables hébergement, des directeurs adjoints, etc.). Ainsi, 14 rencontres en régions ont été organisées entre les mois d'avril et de juin 2015, où les priorités stratégiques ont été présentées. De plus, des réunions régionales réunissent chaque trimestre les Directeurs d'établissement.



Au siège du groupe Korian à Paris, un moment de convivialité ouvert à tous est organisé plusieurs fois par mois afin d'informer les collaborateurs des projets-phares de chaque service. Lors de cet « Instant K'fé », 15 minutes de questions/réponses suivent 15 minutes de présentation du sujet par le service concerné. Les échanges se poursuivent autour d'un petit-déjeuner. En 2015, ce sont 5 événements qui ont eu lieu sur des sujets variés comme la présentation de la nouvelle mutuelle Korian, les résultats financiers du Groupe ou les thérapies non médicamenteuses en établissement.

En Allemagne, des réunions avec les Directeurs régionaux et les membres du Comité de direction ont lieu au siège du Groupe tous les mois. Les Directeurs d'établissement sont également invités une fois par an et par région à rencontrer les équipes sièges. Une large convention annuelle est par ailleurs organisée chaque année pour les Directeurs d'établissement et tous les services sièges.

En Italie, une convention a lieu une fois par an pour les Directeurs d'établissement, les Directeurs régionaux, les médecins Coordonnateurs et les salariés du siège, soit environ 180 personnes. Les Directeurs d'établissement et les Directeurs régionaux sont par ailleurs conviés régulièrement au siège pour participer à des séances spéciales sur des sujets comme la gestion de crise, la communication, la gestion des ressources humaines, etc.

En Belgique, 2 réunions plénières sont organisées chaque année en mars et en octobre avec les Directeurs d'établissement et les salariés sièges.

#### LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DE SATISFACTION DES SALARIÉS MENÉE DANS LES 4 PAYS

La Direction générale du Groupe a organisé avec l'institut IPSOS, du 22 juin au 15 août 2015, une enquête « d'engagement » auprès de l'ensemble des collaborateurs en Europe (hors salariés des coopératives fournisseurs de service en Italie), baptisée « *Kommunity* ». Ce nouveau baromètre social, inspiré des enquêtes précédemment menées chez Korian et Medica en France, est composé d'une cinquantaine de questions. Il évalue la satisfaction des salariés sur des thématiques comme la fierté individuelle, l'organisation et la qualité de vie au travail, la responsabilisation et les compétences des équipes, l'écoute et la disponibilité du management, etc. Ce baromètre social européen, anonyme et confidentiel, est prévu tous les deux ans. L'enquête est réalisée sous format papier et électronique.

Les résultats de « *Kommunity* », aux termes de laquelle 92% des salariés se sont déclarés fiers de leur travail, sont disponibles sur un logiciel dédié accessible aux équipes des Ressources Humaines des 4 pays, aux Directeurs d'établissement et aux chefs de service pour les sièges. Des rapports de synthèse automatisés sous forme de *PowerPoint* leur permettent de présenter leurs résultats aux équipes. Des plans d'actions sont ensuite proposés et mis en place, au niveau national, régional et local. Le suivi des plans d'action peut se faire directement sur le logiciel dédié à « *Kommunity* » et sur l'outil K-PAK pour les équipes en France.

Coordonné par la Direction de la communication Groupe et la Direction des ressources humaines Groupe, un comité européen composé d'un représentant par pays a été constitué en 2015 pour assurer un déploiement harmonisé. Certaines questions plus génériques, également posées à des salariés travaillant en entreprises privées (tous secteurs d'activités confondus), dans le secteur médico-social, dans le secteur de l'Hôtellerie et la Restauration ou dans la fonction publique hospitalière, permettent de comparer les résultats par rapport à un *benchmark* national, et ce dans les 4 pays.

#### En France

Les résultats en France démontrent avant tout un bon taux de participation (61%, 11 775 répondants). Le niveau d'engagement est en ligne avec les *benchmarks* européens et repose largement sur la satisfaction et la fierté à l'égard de son travail, comme souvent dans le secteur médico-social. L'enquête rappelle également que l'environnement et les conditions de travail sont considérés comme des éléments-clés de la satisfaction au travail, notamment l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle ainsi que la sécurité. La relation managériale est également décisive pour les collaborateurs et fortement marquée par la proximité (disponibilité, écoute, soutien, etc.).

En 2016, Korian va déployer en France des plans d'actions, propres à chaque établissement, afin de répondre aux attentes des collaborateurs suite à cette enquête de satisfaction interne. Les axes prioritaires d'actions sont l'amélioration de l'environnement de travail (tenue, lieux de pause, équipement, etc.), l'optimisation de l'organisation du travail (collaboration, gestion de la charge de travail, etc.) et l'accompagnement des équipes dans les pratiques managériales et la gestion des conflits. Le sentiment d'appartenance au Groupe doit également être renforcé auprès des équipes à travers une diffusion plus systématique des priorités et des projets de l'entreprise sur le terrain.

#### En Allemagne

L'Allemagne présente le taux de participation le plus élevé d'Europe (73%, 6 912 répondants) et un niveau d'engagement supérieur à la moyenne du Groupe également en termes de satisfaction au travail. Comme en France, l'environnement de travail est vu comme primordial, et plus particulièrement les équipements et matériels (tenue de travail, salle de repos, etc.). Les managers de proximité apprécient par ailleurs l'autonomie dont ils disposent au quotidien, ainsi que les opportunités de formation.

Au regard de la diversité des sites, des plans d'action spécifiques à chaque établissement vont être proposés en 2016. L'Allemagne devra plus particulièrement concentrer ses efforts sur le développement d'un sentiment d'appartenance au Groupe au sein des établissements Phönix. Les pratiques managériales seront également consolidées, y compris au siège, notamment sur l'organisation et la gestion des conflits.

#### En Italie

L'Italie fait également la preuve d'un bon taux de participation des équipes (62%, 1 493 répondants). Les salariés des coopératives fournisseurs de services n'étant pas intégrés au périmètre de l'enquête, l'échantillon des répondants a une structure particulière en Italie, avec un poids prépondérant de la filière soins (82% de l'échantillon italien, vs. 63% au global). Cette particularité a donc été prise en compte dans l'analyse des comparaisons internes. Tout comme dans les autres pays, la satisfaction liée au travail joue un rôle majeur dans l'engagement des collaborateurs, avec des résultats plus élevés que la moyenne en Europe. L'environnement de travail est bien apprécié par la majorité des salariés, particulièrement en termes de sécurité au travail, ainsi que le management de proximité.

La Direction générale de Korian en Italie devra également renforcer l'identité du Groupe et le partage de sa vision et des valeurs auprès des équipes sur le terrain. Une formation sur les valeurs du groupe Korian est déjà prévue pour les salariés en 2016.

#### En Belgique

Avec un taux de participation un peu en-dessous des autres pays (50%, 1 815 répondants), la Belgique présente cependant

un niveau d'engagement élevé et au-dessus des *benchmarks* internes et externes, mais aussi particulièrement homogène au niveau national. Tout comme en France et en Allemagne, l'environnement de travail est jugé prioritaire et globalement bien apprécié par les équipes, notamment sur l'équilibre des horaires. Les équipes se sentent également soutenues lors des moments de conflits (plus fréquents en Belgique qu'ailleurs au sein du Groupe).

Comme pour la France, la Direction générale de Korian en Belgique va travailler activement à l'amélioration de la dimension matérielle des conditions de travail (lieux de pause, équipement, etc.), mais aussi de la dimension organisationnelle des équipes (communication, intégration, etc.). Les équipes en établissements sont également en attente d'association et d'information sur les orientations du Groupe.

### UN SERVICE SOCIAL AU BÉNÉFICE DES SALARIÉS

La promotion du bien-être social passe aussi par des dispositifs d'écoute et d'accompagnement social personnalisés. Le Groupe en France propose les services de 2 assistantes sociales salariées à temps complet. Ces postes répondent à la volonté directe d'accompagner les collaborateurs qui rencontrent des difficultés sociales d'ordre personnel qui pourraient compromettre leur maintien en poste.

Avec le recul des 2 dernières années et pour répondre à un besoin de proximité identifié dans certains bassins d'emplois plus sollicités, les postes d'assistantes sociales sont désormais basés, pour l'un, en région parisienne, et, pour l'autre, à Aix-en-Provence. Le pôle social du personnel est un relais entre la vie personnelle et quotidienne des salariés et les particularités de notre entreprise.

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 du Groupe en Belgique. Sous la devise « les soins pour les soignants », elle peut également fournir un soutien physique, psychologique ou financier aux collaborateurs touchés par l'adversité, sous la forme d'un prêt ou d'un don. L'association peut par ailleurs, à la demande du personnel, soutenir ponctuellement des causes portées par d'autres associations.

#### 3.7.1.4 Asseoir une identité d'employeur éthique de choix

Korian attache une importance capitale à la sécurité, au bien-être et à l'intégration de ses équipes. Le Groupe est convaincu que la diversité est un gage de progrès et place le respect et la considération de l'autre au cœur de ses pratiques managériales.

### La priorité donnée au bien-être au travail

La santé, le bien-être et la sécurité des collaborateurs est essentielle 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 GARANTIE ET LA PROMOTION DES CONDITIONS DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL

#### La réduction des accidents du travail et des maladies professionnelles

En France, depuis septembre 2014, le groupe Korian propose sur l'ensemble de son périmètre un dispositif intitulé « le geste prévention du mois ». Il s'agit d'un rappel des principales

recommandations de sécurité à connaître en matière de risques professionnels (risque incendie, chutes et glissades, produits chimiques, manutention, accidents d'exposition au sang, risque routier, etc.). Mensuellement mis en ligne sur le nouveau portail Intranet de l'Institut de Formation Korian, il est également disponible sur la base de gestion documentaire K-GED. Les thèmes ainsi traités sont abordés chaque mois en réunion d'équipe, en la présence des délégués du personnel, sur tous les établissements du Groupe en France et le geste préventif doit être affiché dans l'établissement pour une meilleure information de l'ensemble des collaborateurs.

Comme tous les ans au début de l'hiver, le Groupe a lancé, en France, une campagne nationale de vaccination contre la grippe saisonnière, pour les résidents et les patients mais également pour ses salariés.

Un plan de maîtrise sanitaire (« PMS ») décrit les mesures prises par l'établissement pour assurer l'hygiène et la sécurité sanitaire de ses activités de restauration vis-à-vis des dangers biologiques, physiques et chimiques. Ce classeur traduit les normes en consignes pédagogiques : hygiène du personnel, traçabilité, contrôle des denrées alimentaires, etc.

En novembre 2015, tous les salariés des sièges ont pu bénéficier d'une formation par petits groupes, sur les risques incendie et les premiers secours ainsi que sur l'organisation des plans d'évacuation de l'immeuble.

En Allemagne, résultant d'une bonne pratique, la base de données de sécurité professionnelle et médicale (ECONOMED), utilisée par le groupe Phönix, a été déployée dans tous les établissements allemands. Cette démarche de gestion comprend des consignes de prévention annuelle des accidents du travail, ainsi qu'un examen médical régulier. Ces consignes indiquent par exemple comment prévenir les piqûres accidentelles avec des aiguilles par l'utilisation de matériels médicaux jetables spéciaux ou comment éviter le mal de dos grâce à un équipement technique lors du transfert et du positionnement des résidents. Par ailleurs, des inspections inopinées régulières sont menées par les autorités.

En Italie, des formations obligatoires sont réalisées sur la sécurité au travail. Le Groupe s'engage à diffuser et à consolider une culture de la sécurité en améliorant la conscience des risques et en encourageant des comportements responsables de la part de tous les collaborateurs. Par ailleurs, les dispositions de la loi 81/08 sont intégrées dans le document de gestion des risques de chaque établissement. Un plan de prévention spécifique existe pour les risques liés aux parties tierces (résidents, patients, personnel, sous-traitants). Les équipes sont formées par des pompiers afin d'obtenir un certificat incendie. Il est obligatoire d'avoir au moins un salarié titulaire de ce certificat présent dans les plannings des équipes. Dans chaque région, des inspections périodiques sont diligentées par les tutelles afin de vérifier la bonne application de cette réglementation.

Sur chaque site en Italie, des plans d'urgence et d'évacuation sont rédigés et comportent les procédures à suivre en cas d'événements critiques (incendies, coupures d'électricité, pannes d'ascenseurs, etc.). En outre, les structures sont équipées de dispositifs d'extinction des incendies (extincteurs, bouches d'incendie) et de systèmes et d'équipements de signalement, de détection et d'alarme, ainsi que de la signalétique de sécurité réglementaire. Les équipes d'urgence et de premiers secours bénéficient de formations, de mises à niveau et d'entraînements réguliers. Chaque année, des exercices d'évacuation sont réalisés dans l'ensemble des sites.

En Belgique, chaque année, le Service Public de Santé au Travail contrôle les conditions de travail au sein de chaque établissement. Par ailleurs, le Groupe met en œuvre de nombreuses mesures de sécurité et d'amélioration des conditions de santé au travail et a réalisé à ce titre en 2014

une analyse des risques psycho-sociaux sur le stress au travail au sein de ses établissements. Suite à cette analyse, des réunions d'équipes plus régulières ont été mises en place, afin notamment d'identifier les charges trop importantes de travail et de réduire l'absentéisme.

Les établissements organisent par ailleurs chaque mois des comités internes « Sécurité et hygiène » en présence des syndicats afin de garantir la mise en place des mesures de prévention, bien-être et santé au travail, contrôlée par la médecine du travail et les psychologues. Le rôle de ces comités est d'identifier et de prévenir les risques d'accidents

ainsi que les sources d'amélioration du bien-être au travail des collaborateurs. Enfin, chaque établissement dispose d'un plan d'urgence interne lequel prévoit toutes les procédures de sécurité à appliquer en cas d'évacuation d'un établissement.

Le tableau ci-après présente le nombre d'accidents du travail (générant un arrêt de travail le lendemain du jour de l'accident) et le nombre de journées calendaires d'arrêts liés à un accident du travail (à partir du lendemain du jour de l'accident), pour les contrats à durée déterminée et indéterminée en France, en Italie et en Belgique en 2015. Cette information n'est pas disponible pour l'Allemagne.

	France	Italie	Belgique	Total
Nombre d'accidents de travail	1 650	120	181	1 951
Nombre de jours d'absence calendaires	109 778	1 867	4 522	116 167
Taux de fréquence <sup>(1)</sup>	47,42	46,31	47,69	N/A
Taux de gravité <sup>(2)</sup>	3,15	0,72	1,19	N/A

(1) Nombre d'accidents avec un arrêt de travail supérieur à 1 jour / nombre d'heures travaillées x 1 000 000.

(2) Nombre d'arrêts / nombre d'heures travaillées x 1 000.

### La prévention des troubles musculo-squelettiques

La prévention des troubles musculo-squelettiques (« TMS »), l'évaluation des risques professionnels, la gestion des risques psycho-sociaux sont autant de thématiques sur lesquelles le Groupe porte une attention toute particulière.

En France, le Groupe utilise depuis 2012 un concept de bio-nettoyage qui améliore significativement les conditions de travail des équipes en charge du nettoyage dans les établissements grâce à du matériel ergonomique permettant de réduire et de prévenir les TMS. Limitant les nombreux déplacements dans les zones nettoyées, le bio-nettoyage permet aussi de réduire les charges transportées, les astreintes posturales contraignantes et douloureuses, le temps de nettoyage des lieux traités et les tâches et manipulations répétitives. Korian vise ainsi une réduction de 30% des problèmes de dos et d'épaule de ses salariés.

Deux films pédagogiques, le premier sur la prévention des TMS, le second sur le risque chimique-biologique, ont été réalisés en 2013 et sont désormais diffusés à destination de tous les salariés concernés en France, à savoir le personnel attaché au soin et au bio-nettoyage. Ces 2 outils pédagogiques ont été construits dans le cadre de l'accord national sur la prévention des risques professionnels et la pénibilité du travail.

En 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'établissement sur leurs achats de matériels et d'équipements pour les résidents et les patients dépendants. Un large atelier interne a été organisé en 2015 auprès d'une centaine de Directeurs d'établissement, médecins Coordonnateurs et qualitatifs afin de présenter les travaux menés par les ergo-formateurs en 2016 et de sensibiliser les managers aux risques des TMS.

En Belgique, la médecine du travail organise 2 fois par an dans chaque établissement une journée de sensibilisation des collaborateurs aux bons gestes pour une meilleure santé.

### Le bilan des accords collectifs en matière de santé et de sécurité au travail

Le 26 janvier 2012, Korian a négocié en France avec ses partenaires sociaux un accord de Groupe concernant l'ensemble des établissements, filiales et sous-filiales détenues à plus de 50% en France, relatif aux conditions et à la pénibilité au travail. Cet accord a notamment pour objet d'identifier l'ensemble des risques professionnels inhérents au secteur d'activité (risque de TMS, infectieux, psycho-sociaux, chimique, etc.) et de définir les mesures de prévention et de correction – tant au niveau physique que mental – liées aux conditions

de travail. Korian s'est ainsi engagé à équiper l'ensemble de ses établissements de lève-malades, rails pour lève-malades, équipements de transfert, lits électriques, bacs de transfert à fond relevable dans les lingerie et également relax ergonomiques. Cet accord a par ailleurs permis l'embauche d'assistantes sociales pour le personnel français du Groupe, dont le rôle est d'orienter les salariés en difficulté vers les organismes ou associations habilités à la prise en charge de leurs besoins.

Sur le périmètre Medica, la communication était l'une des attentes phares de l'accord signé avec les partenaires sociaux sur la prévention des risques professionnels. Pour clarifier la lisibilité des nombreux documents mis à leur disposition, la cellule Recherche et Développement de Medica avait édité une collection de livrets Hygiène et Sécurité, synthétiques et thématiques, qui portaient, en 2013, sur les métiers de la restauration, du soin et de la maintenance.

Ces 2 accords ont été prorogés jusqu'en 2016 et donnent lieu à une négociation en vue d'un accord sur la qualité de vie au travail.

En Italie, l'accord collectif conclu en septembre 2012 en matière de santé et de sécurité au travail est toujours en vigueur.

En Allemagne et en Belgique, aucun accord spécifique avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail n'a été signé.

### LA LUTTE CONTRE L'ABSENTÉISME

Développer le bien-être au travail et limiter l'absentéisme sont aussi des priorités du Groupe, attaché à la qualité du service rendu. Ainsi, en France, le 25 août 2010, la Direction générale du groupe Korian a signé un accord de Groupe relatif à la création d'une prime d'assiduité et de stabilité « établissement » avec les organisations syndicales. Cette prime a pour but de fidéliser les salariés, valoriser leur présence effective et contribuer à la diminution de l'absentéisme. Le montant de la prime est calculé chaque année et ne peut être inférieur à un pourcentage du salaire minimum conventionnel. Il est pondéré en fonction de l'ancienneté et est réduit en fonction des absences constatées du salarié.

En Belgique, un plan dédié pour réduire l'absentéisme a été présenté par la Direction des ressources humaines en octobre 2015. Toute absence doit être justifiée auprès du supérieur hiérarchique direct lors d'un « entretien d'annonce », pour mieux anticiper 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 3<sup>ème</sup> 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. Afin également de prévenir l'absentéisme, la Belgique travaille à diminuer la charge de travail, à motiver les salariés pas ou peu absents et ainsi qu'à simplifier l'organisation et les plannings. Considérée comme une bonne pratique, le Groupe envisage de déployer cette nouvelle procédure en France, en Allemagne et en Italie.

En Allemagne et en Italie, il n'existe pas de mesure ou d'accord collectif particulier pour lutter contre l'absentéisme.

Le tableau ci-après présente le taux d'absentéisme de la France, de l'Italie et de la Belgique, calculé à partir du nombre d'heures d'absence pour maladie ordinaire ou professionnelle ou accident de trajet ou du travail. Les congés maternités et parentaux sont exclus. Cet indicateur n'est pas disponible pour l'Allemagne.

	France	Allemagne	Belgique	Italie
Taux d'absentéisme <sup>(1)</sup>	8,70	N/A	29,61	4,97

(1) Cf. paragraphe 3.7.4.6 du présent document de référence.

## Des actions concrètes en faveur de la diversité et de l'égalité de traitement

Convaincus que la mixité et la diversité constituent de véritables facteurs de modernité, d'innovation et d'efficacité, le groupe Korian et ses partenaires sociaux ont décidé de prendre des engagements visant à promouvoir plus largement la politique d'emploi menée en faveur de la diversité.

### UN ENGAGEMENT EXEMPLAIRE EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ HOMMES/FEMMES

En 2015, le groupe Korian est passé du 3<sup>ème</sup> au 2<sup>ème</sup> rang du classement du cabinet Ethics & Boards des sociétés dont les instances hiérarchiques sont les plus féminisées, qui rend public le palmarès des 120 entreprises françaises les plus vertueuses en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Ces résultats sont le reflet de la mise en œuvre de l'accord de Groupe conclu en France par Korian le 26 janvier 2012, applicable à l'ensemble de ses filiales françaises en faveur de l'égalité entre hommes et femmes. Dans le cadre de cet accord, Korian s'était 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.

De plus, le 10 mars 2015, un accord sur l'Égalité Professionnelle entre les Femmes et les Hommes a été signé à l'unanimité. L'accent est mis sur les mesures touchant à la parentalité avec notamment la mise en place d'un livret maternité pour chaque femme enceinte synthétisant tous ses droits. Une attention particulière est portée à l'amélioration d'une représentation équitable des genres à tous niveaux de l'entreprise.

Avec une parité totale sur les postes d'encadrement et aucune disparité sur les rémunérations, le Groupe est exemplaire en matière d'égalité hommes-femmes en France.

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

Il n'existe aucun accord de Groupe sur l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en Allemagne et en Italie pour le moment.

### 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 mais s'inscrit également dans le cadre global de l'insertion professionnelle, et notamment du maintien dans l'emploi.

Le 4 novembre 2014, un accord du Groupe sur le handicap a été signé à l'unanimité des partenaires sociaux en France. Cet accord prévoit entre autres sur 3 ans l'intégration de 180 nouveaux travailleurs handicapés par le recrutement ou la prise en compte de nouvelles situations. En 2015, cet engagement est d'ores et déjà dépassé : 59 recrutements ont déjà été réalisés et 152 situations ont pu être prises en compte. Au 31 décembre 2015, le Groupe en France employait 659,57 ETP en situation de handicap.

Une large campagne d'information sur l'emploi des personnes handicapées a eu lieu au 1<sup>er</sup> trimestre 2015 en France, notamment par voie d'affichage. Un courrier a été adressé au domicile de chacun des collaborateurs du Groupe accompagné d'un fascicule présentant les engagements et actions menées par la Mission Handicap (flyer également transmis avec le livret d'accueil salarié). L'objectif de cette campagne est tout à la fois d'informer les équipes sur le travail mené par la Mission Handicap du Groupe et, pour les personnes qui le souhaitent, de leur donner la possibilité de parler de leur situation par le biais d'une lettre réponse. Ainsi, ce sont 448 courriers reçus en retour et 43 nouveaux travailleurs handicapés qui ont pu être accompagnés suite à cette action. Le deuxième temps fort de cette campagne a eu lieu lors de la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées du 16 au 22 novembre 2015. Un livret a été à cette occasion distribué à tous les collaborateurs du Groupe en France, avec des témoignages de salariés en situation de handicap et des chiffres-clés.

Afin de favoriser l'embauche de travailleurs handicapés au sein des établissements français du Groupe, un partenariat a par ailleurs été conclu avec un site d'emploi dédié, pour communiquer sur les métiers et diffuser les offres d'emplois. Une convention a également été signée avec les Établissements et Services d'Aide par le Travail (« ESAT ») de Bastille à Paris pour la location de salles dans le cadre des formations de l'Institut de Formation Korian, mais aussi avec le Centre de Reclassement Professionnel de Mulhouse pour l'accueil de leurs stagiaires sur les établissements Korian. Le Groupe participe par ailleurs à de nombreux forums de recrutement dédiés.

Plusieurs partenariats ont vu le jour avec des organismes spécialisés dans la formation de personnes en situation de handicap :

- le Centre de Reclassement Professionnel de Mulhouse, formant notamment aux métiers d'aide-soignant et d'animateur ;
- le Centre de Rééducation et d'Insertion Professionnelle de Montpellier, seul Institut de Formation en Soins Infirmiers de France dispensant le diplôme d'infirmier à un public de travailleurs handicapés ;
- la fondation Valentin Haüy, déployant notamment une formation de masseurs kinésithérapeutes pour déficients visuels.

Ces différents partenariats constituent une réelle opportunité pour Korian de faciliter l'insertion des personnes handicapées, par l'accueil de leurs stagiaires sur ses établissements et *a fortiori* en proposant à l'issue des formations concernées l'ensemble des postes disponibles au sein du Groupe.

En 2015, le Groupe en France a également mis en place un accompagnement individualisé des collaborateurs en situation de handicap par la Mission Emploi Handicap et un cabinet externe, proposant notamment un bilan de situation professionnelle aux personnes ayant fait part de leur situation. Cette action vise à accompagner dans leur parcours professionnel les collaborateurs le désirant en réfléchissant avec eux aux opportunités spécifiques de formation, de mobilité, de reclassement et d'aménagement de poste et ce afin de limiter les risques d'inaptitude.

Pour les établissements les plus éloignés de leur obligation d'emploi, un plan d'actions a été décliné sur 6 mois pour accompagner les équipes en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi. Ainsi, 26 établissements ont été suivis par un cabinet spécialisé en 2015, avec à la clé 13 recrutements et 20 nouvelles situations de maintien dans l'emploi. De nouvelles sessions de formations et de sensibilisation sur le sujet, avec « Théâtre à la carte », ont été organisées, touchant plus de 140 salariés en 2015.

En Italie, il y a eu 92 salariés handicapés employés en 2015 (ETP).

En Belgique, il n'y a pas d'obligation d'engagement sur les mesures en faveur du handicap dans le secteur privé. Pour autant, Korian a employé à temps plein 26 salariés handicapés en Belgique en 2015. Par ailleurs, les établissements belges ont été adaptés aux personnes moins valides. Chaque année, lors des réunions plénières internes, la Direction générale du Groupe en Belgique demande aux Directeurs d'établissement de poursuivre leurs efforts dans le recrutement de personnes en situation de handicap.

### LA POLITIQUE DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

Attirer les talents est un objectif majeur de la politique de recrutement du groupe Korian. L'exemplarité de l'entreprise sur ce sujet est un gage de sa réussite. L'ensemble des collaborateurs en charge du recrutement a connaissance des règles de déontologie et de non-discrimination. La diversité est une richesse et la communication du Groupe en matière de recrutement s'attache à toucher tous les professionnels du secteur. La performance du Groupe sur le long terme repose sur la qualité, les compétences et les réussites de ses salariés, les conditions de leur fidélisation dans un secteur marqué par une pénurie et donc une tension du marché de l'emploi.

Le Groupe a donc mis en place en France 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 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 mensuellement aux collaborateurs les opportunités disponibles sur le périmètre français (« Flashes Opportunités », etc.).

Korian a notamment conclu avec les organisations syndicales représentatives en France, le 26 janvier 2012, un accord de Groupe relatif au contrat de génération. Cet accord vise à définir les actions concrètes destinées à favoriser l'insertion durable des jeunes dans l'emploi par leur accès à un contrat à durée indéterminée, mais également l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés, afin d'assurer la transmission des savoirs et des compétences. Cet accord se substitue à l'accord de Groupe en faveur de l'emploi des seniors du 29 décembre 2009 et s'inscrit dans la ligne du principe de non-discrimination en fonction de l'âge en garantissant l'égalité d'accès à l'emploi et à la promotion sociale de chaque salarié quel que soit son âge.

En Allemagne, le Groupe respecte la législation en vigueur dans le pays pour lutter contre toutes les formes de discriminations.

En Italie, 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, laquelle tient compte en permanence du contexte de marché. Cela garantit la transparence de la méthode d'évaluation et des modalités de communication.

En Belgique, aucune forme de discrimination n'est acceptée. Si nécessaire, des organisations spécialisées externes peuvent être saisies.

### Un parcours unique d'intégration

La politique de recrutement en France est fondée sur 3 grands axes :

1. le développement de la mobilité interne *via* des « Flashes Opportunités » ainsi qu'un outil en ligne accessible à l'ensemble du personnel du Groupe et regroupant toutes les offres d'emplois à l'interne et à l'externe : *Talent Link* ;
2. une stratégie de communication et de recrutement externe ciblée (grâce par exemple à la signature de conventions avec des acteurs extérieurs et à la participation à des salons) afin d'attirer des jeunes vers les métiers du médico-social et du sanitaire ;
3. une politique d'intégration des nouveaux collaborateurs afin de les fidéliser et de renforcer l'esprit d'appartenance.

Korian a notamment mis en place en France un parcours incontournable adapté au profil du nouveau collaborateur pour favoriser son accueil. Ainsi, chaque salarié se voit remettre à son arrivée son contrat de travail, sa fiche de poste reprenant ses missions, les particularités de la fonction et les compétences requises, mais aussi un livret d'accueil salarié accompagné d'une présentation de la structure. Cette pratique est une source d'inspiration pour la Direction des ressources humaines Groupe qui travaille à la formalisation d'un véritable « Kit d'intégration » pour 2016.

En France, 81 nouveaux collaborateurs, dont 25 directeurs et adjoints de direction, 28 Infirmiers Coordinateurs et cadres de santé, 9 médecins et médecins Coordinateurs ont activement participé en 2015 aux journées d'intégration organisées chaque mois au siège de Korian à Paris et animées par tous les membres du Comité de direction France. La satisfaction est au rendez-vous puisque 98,5% des participants estiment que ces journées développent leur sentiment d'appartenance au Groupe. Grâce aux retours des participants, des axes d'amélioration ont été identifiés et seront mis en place prochainement, par exemple l'intervention des autres Directions (marketing, achats, DSI, communication, etc.), l'intégration sur 2 journées pleines ou la rédaction d'un lexique sur les différentes abréviations utilisées.

Le département des Ressources Humaines France propose également un outil innovant situé au cœur de la politique d'intégration : l'immersion en site « *Korian Start* ». Cette expérience concrète sur le terrain permet au nouveau collaborateur d'acquiescer une vision Groupe en découvrant le projet d'entreprise et ses déclinaisons opérationnelles, de comprendre le mode d'organisation d'un établissement, d'appréhender les processus structurants et de s'initier aux principaux outils de pilotage. Pour les collaborateurs des sièges, l'immersion doit permettre de découvrir les métiers du Groupe, le mode de fonctionnement d'un établissement et de s'imprégner des valeurs du Groupe. L'ambition de cette démarche est également d'impliquer dans la vie du Groupe les établissements qui le désirent, via la transmission de leur savoir-faire et savoir-être.

En 2015, 18 sites de référence ont été choisis pour assurer l'intégration des Directeurs d'établissement et collaborateurs cadres des sièges. Deux événements ont été initiés les 2 et 8 décembre 2015 réunissant les Directeurs et des membres du Comité de direction des établissements afin de les valoriser et de les remercier pour leur engagement depuis le mois de mars et d'être les ambassadeurs du dispositif. Pour poursuivre et renforcer cette étape d'intégration, un nouvel appel à candidature pour devenir établissement « *Korian Start* » a été lancé en janvier 2016. Depuis mars 2015, 18 Directeurs d'établissement s'engagent activement dans le processus d'immersion des directeurs et des collaborateurs cadres des sièges et impliquent l'ensemble de leurs équipes dans la réussite de notre politique d'intégration. À ce titre, ils sont de véritables ambassadeurs des Bonnes Pratiques et des porte-parole des valeurs du Groupe. Grâce à leur mobilisation, 74 collaborateurs dont 36 Directeurs d'établissement ont été accueillis par un établissement « *Korian Start* » dès leur prise de poste en 2015.

En Allemagne, un processus d'intégration continue des nouveaux collaborateurs prévoit notamment une journée en établissement pour les équipes sièges, ainsi qu'une rencontre avec toutes les directions du Groupe.

En Belgique, chaque nouveau collaborateur reçoit un livret d'accueil à son arrivée. Il est également accompagné d'un « parrain », lors de ses premiers jours de travail mais aussi par la suite, pour répondre à ses questions et faciliter son intégration dans l'établissement. En 2016, tous les nouveaux Directeurs d'établissement seront invités au siège belge du Groupe afin de rencontrer toutes les directions et les fonctions supports. Les nouveaux collaborateurs sièges se rendront également en établissement pour une intégration en immersion sur le terrain.

### 3.7.1.5 Assurer 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.

### LES RESPONSABLES RESSOURCES HUMAINES RÉGIONAUX

En France et en Allemagne, le Directeur d'établissement, premier garant du développement et du respect du dialogue social, est assisté dans ses missions de recrutement et de fidélisation des équipes, mais aussi dans l'application de la législation sociale et des dispositions conventionnelles (statuts collectifs de branche ou d'entreprise), par le Responsable Ressources Humaines de sa région. Ces acteurs alimentent une communication proactive et ouverte entre la direction et le personnel, sur la base des valeurs promues par le Groupe. Ils ont pour objectif d'engager un dialogue social positif afin d'atteindre les objectifs établis pour l'entreprise et ses différentes entités opérationnelles.

En Belgique et en Italie, les ressources humaines et la gestion du personnel sont gérées directement par les établissements, sous la coordination de la Direction des ressources humaines du pays (sauf pour les salariés sièges, les Directeurs d'établissement et les Directeurs régionaux). Les sites les plus grands en Belgique disposent de leur propre Responsable des Ressources Humaines, fonction occupée par le Directeur d'établissement dans les autres cas. Des réunions avec le siège ont lieu tous les trimestres afin de communiquer sur les actualités du Groupe et les nouvelles procédures à suivre.

### LA REPRÉSENTATION DES SALARIÉS

Les filiales françaises du Groupe sont, conformément aux obligations légales, dotées d'institutions représentatives du personnel. La loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 impose la désignation par l'organisation syndicale la plus représentative d'un administrateur représentant les salariés. Par ailleurs, 2 membres du Comité d'entreprise de Korian assistent, sans voix délibérative, aux séances du Conseil d'administration de la Société.

En 2016, 7 500 salariés vont, pour la première fois, bénéficier des activités économiques et sociales d'un Comité d'entreprise puisqu'ont été élus 4 comités : 1 pour les activités sanitaires, 2 pour les activités médico-sociales et 1 pour les services supports et les Directeurs d'établissement. Ces comités disposeront d'un budget pour leurs activités sociales et culturelles à hauteur de 0,6% de la masse salariale, soit un budget annuel pouvant aller jusqu'à plus d'1M€ par comité.

En Allemagne, il n'existe pas de représentation des salariés harmonisée au niveau du Groupe.

L'Italie prévoit la signature d'accords entre les organisations syndicales et les représentants des employeurs, au niveau national, régional et décentralisé pour chaque site.

En Belgique, la représentation des salariés est organisée au niveau des établissements, qui disposent tous d'un Conseil d'Entreprise et d'un Comité Hygiène et Sécurité, réunis chaque mois. Une délégation patronale (pour les directeurs) et une délégation syndicale (pour les 3 syndicats), élues tous les 4 ans, sont présentes à ces réunions. La prochaine élection des représentants des salariés au sein de ces délégations aura lieu en 2016.

## Le bilan des accords collectifs

À la suite de la Fusion, la Direction générale du Groupe a signé, avec les organisations syndicales de Korian et Medica, un accord prévoyant des négociations autour de 7 thèmes ainsi que le calendrier de ces négociations. Ainsi, cet accord « post-fusion » a donné lieu à 30 réunions avec les organisations syndicales, entre septembre 2014 et septembre 2015, et à la signature de plusieurs accords :

- le 4 novembre 2014, un accord sur le Handicap a été signé à l'unanimité. Cet accord prévoit entre autres sur 3 ans l'intégration de 180 nouveaux travailleurs handicapés par le recrutement ou la prise en compte de nouvelles situations ;
- le 10 mars 2015, un accord sur l'Égalité Professionnelle entre les Femmes et les Hommes a été signé à l'unanimité. L'accent est mis sur les mesures touchant à la parentalité (création d'un livret maternité) et à la représentation équitable des genres à tous les niveaux de l'entreprise ;
- le 30 juin 2015, un accord sur l'épargne salariale a été signé à l'unanimité. Cet accord prévoit un régime unique de participation aux bénéfices pour tous les salariés de Korian en France. Il rend le système de participation plus équitable en mettant fin à la coexistence de plus de 40 régimes différents d'épargne salariale au sein de Korian France.

L'instauration d'un nouveau régime de frais de santé, effective au 1<sup>er</sup> janvier 2016, n'a pas fait l'objet d'un accord pour des raisons juridiques partagées avec les organisations syndicales. Toutefois, le contenu des garanties, le nombre d'options, les extensions familiales ont fait l'objet de 9 réunions de négociation avec les organisations syndicales. Ce nouveau régime frais de santé fait l'objet d'une importante communication interne. La diversité des couvertures proposées permet à chaque salarié présent au 31 décembre 2015 d'adhérer ou pas au nouveau régime en toute liberté et l'aide à choisir un dispositif « sur mesure ». À noter, que dans un souci d'équité, le nouveau régime est identique pour les cadres et non cadres et vient se substituer à plus de 60 régimes existants. En janvier 2016, déjà plus de 7 000 salariés avaient décidé adhérer à ce nouveau régime de mutuelle.

En mai 2015, des négociations sur les conditions de travail ont débuté. Afin d'orienter les discussions autour de la notion de bien-être au travail, les organisations syndicales et la Direction générale ont préféré intituler ces négociations « qualité de vie au travail », en axant aussi les priorités sur les « conditions immatérielles de travail ». Les négociations arriveront à leur terme en 2016.

Le 13 octobre 2015, 1 des 7 thèmes prévus dans l'accord post-fusion a fait l'objet d'une signature par deux organisations syndicales. Deux accords ont ainsi été signés : l'un reconnaissant une Unité Économique et Sociale au sein de Korian France (« UES »), l'autre structurant les institutions représentatives du personnel. Un protocole d'accord a été signé afin d'organiser les nouvelles élections en mars 2016 qui ont concerné l'ensemble des 20 000 salariés de Korian en France.

L'UES crée une entreprise virtuelle pour la représentation du personnel. Sa reconnaissance permet d'organiser celle-ci en s'affranchissant des entités juridiques de Korian en France. Les négociations en cours portent sur les modalités de mise en place des 4 comités d'entreprise, couvrant tous les salariés. L'accord préélectoral prévoit la mise en place d'une délégation de site par établissement regroupant dans une même instance les délégués du personnel et les membres du CHSCT. Korian fait ainsi partie des premières entreprises à mettre en place ces délégations en France.

Début 2016, de nouvelles négociations sur la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels (GPEPP) seront entamées et viendront achever le planning

des négociations organisées suite à l'accord post-fusion de juillet 2014.

En même temps que se déroulent ces négociations initiées par l'accord post-fusion, Korian et Medica ont réorienté le contenu des Négociations Annuelles Obligatoires (« NAO ») dans un souci d'alignement. En 2015, ces NAO sont effectuées dans plus de 70 cadres juridiques différents. En 2016, la mise en place de l'UES permettra de couvrir directement 9 700 salariés de plus par des NAO pour la première fois.

En 2015, ces négociations annuelles, organisées dans les différentes entités Korian ou Medica ont permis :

- pour 6 000 salariés Medica, de donner la priorité à l'augmentation des salaires (mesure de 20 € d'augmentation pour tous ceux dont le salaire était proche du salaire minimum conventionnel, avec un écart de 15 € maximum). Cette mesure permet de rapprocher petit à petit les salaires Medica de ceux de Korian. Cet effort représente une augmentation de plus de 1,7% d'augmentation sur les plus bas salaires ;
- pour les salariés Korian, de donner la priorité à 2 accessoires au salaire : la majoration de plus d'1/3 de la PASE, et une nouvelle augmentation de l'indemnité de sujétion qui vient valoriser le travail des jours fériés et des dimanches. Ces revalorisations permettent de rapprocher d'année en année les montants cibles de prime de fin d'année de Korian et de Medica ainsi que le montant de l'indemnité de sujétion.

Cette construction du contrat social unique aurait été difficile à mettre en œuvre si les statuts des Directeurs d'établissement et de l'encadrement des établissements n'avaient pas été alignés. En mars 2015, 90% des Directeurs d'établissement Medica ont accepté contractuellement d'adhérer au nouveau statut de Directeur d'établissement portant essentiellement sur le bonus et les Réductions de Temps de Travail. Grâce à cette dynamique, 66% d'entre eux ont perçu pour la première fois une partie de leur bonus en septembre 2015. En août 2015, le statut de l'encadrement des établissements a été aligné pour 71% par voie contractuelle. Ce nouveau statut permettra à l'encadrement des établissements soumis au nouveau régime de bonus et l'ayant accepté de voir, en mars 2016, le montant cible de cette prime augmenter de 25%.

Par ailleurs, chaque année, des négociations sur les salaires sont menées dans l'ensemble des filiales françaises du Groupe qui sont dotées de délégués syndicaux.

En conclusion, l'année 2016 sera encore une année riche pour le dialogue social en France, avec la négociation de la construction du contrat social unique, les élections des comités d'entreprise, le déploiement de la mutuelle, et les NAO 2016 qui permettront un quasi-alignement des statuts Medica et Korian. La signature de ces accords témoigne de la volonté du groupe Korian en France d'entretenir un dialogue social responsable.

En Allemagne, bien qu'aucun accord collectif ne soit applicable au niveau national, des accords ont néanmoins été conclus au niveau des établissements. Aucun nouvel accord collectif n'a été conclu au cours de l'année 2015 mais un projet d'harmonisation de la gestion des ressources humaines est prévu pour 2016.

En Italie, un accord collectif a été conclu le 5 septembre 2012 relativement aux conditions de sécurité et à la santé des salariés au travail.

En Belgique, un accord collectif a été signé en 2015 afin d'encadrer l'organisation des élections sociales qui se tiendront en 2016 pour 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.

## La promotion et le respect des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail

### LE RESPECT DE LA LIBERTÉ D'ASSOCIATION ET LE DROIT À LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Le Groupe 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.

### L'ÉLIMINATION DU TRAVAIL FORCÉ ET L'ABOLITION DU TRAVAIL DES ENFANTS

Le Groupe, en France, en Allemagne, en Italie et en Belgique, respecte les principes énoncés par les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (« OIT ») et notamment en ce qui concerne l'élimination du travail forcé et l'abolition du travail des enfants.

## 3.7.2 Informations environnementales

Le groupe Korian fait de la réduction de son impact environnemental un des axes prioritaires de sa démarche RSE pour 2016, et plus particulièrement le suivi et la réduction des consommations d'énergie et d'eau ainsi que la production de déchets de ses établissements. À travers des actions et investissements techniques, mais aussi la mobilisation active de ses équipes et la sensibilisation des résidents et des patients, Korian s'engage à accompagner progressivement les établissements dans la mise en place d'un plan d'actions environnemental, tout en maintenant le bien-être et le confort de chacun.

Un Comité de pilotage RSE et des groupes de travail transversaux dédiés ont été créés afin de définir les priorités, les objectifs et le plan d'actions environnemental qui seront concrétisés en 2016 dans tous les établissements en France.

### 3.7.2.1 Construire la démarche environnementale du Groupe

La démarche environnementale du groupe Korian est en construction en 2015-2016. Mieux comprendre les consommations des établissements permet de mieux les piloter et les réduire mais aussi de définir les priorités du Groupe qui seront intégrées au sein de la stratégie globale RSE.

#### Un objectif : réduire notre impact environnemental

##### LE SUIVI ET LE PILOTAGE DES CONSOMMATIONS EN ÉTABLISSEMENT

Le groupe Korian souhaite réduire significativement les consommations d'énergie (électricité, gaz, fuel) et d'eau ainsi que la production des déchets de ses établissements en Europe. Pour cela, des outils de suivi et d'analyse des consommations sont progressivement déployés.

En France, en Allemagne et en Belgique, le groupe Korian met 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 sur un portail accessible sur internet. 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.

En France, 181 établissements ont été progressivement équipés depuis 2010 avec en tout plus de 2 000 capteurs de télé-relève. En plus des tableaux de bord accessibles sur le logiciel dédié, le prestataire apporte un suivi, des conseils et des préconisations claires d'optimisation sous forme de fiches pédagogiques et spécifiques à l'établissement. Ce dispositif permet de piloter de manière centralisée et extrêmement réactive ses performances énergétiques, une innovation saluée au Trophée du Développement Durable en Santé en 2013 dans la catégorie « Initiative Environnementale ».

Un plan de maintenance national, unique pour tous les sites, est également diffusé chaque année en France par la Direction de la maintenance et de la sécurité et adapté à chaque établissement grâce à la connaissance terrain et l'expertise technique d'un réseau de 14 Responsables maintenance et sécurité (« RMS ») répartis par région sur toute la France. 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. Ils renseignent par ailleurs chaque mois la consommation d'eau de leur établissement.

En Allemagne, un système similaire de télé-relève est utilisé pour la collecte des consommations d'électricité. En 2016, il est prévu d'équiper tous les établissements du Groupe en Allemagne. Des rapports d'audits et d'analyse des consommations sont publiés régulièrement et des alertes pour surconsommation diffusées par les équipes sièges aux Responsables Techniques des sites pour information et action. Ces derniers communiquent chaque mois les relevés de consommations d'eau et de gaz sur un tableau de bord interne, qui sont ensuite analysés par les équipes Achats au siège en fonction de ratios prédéfinis.

En Italie, les équipes Maintenance et Sécurité de Korian locales disposent de tableaux de bords dédiés afin de suivre les consommations des établissements. Les relevés de compteurs d'eau, de gaz et d'électricité ne sont pas effectués automatiquement par un système de télé-relève, mais mensuellement par les Responsables Techniques des sites. Une équipe de 8 RMS se déplace régulièrement dans les établissements, en particulier lorsque des surconsommations sont identifiées, afin d'analyser les factures et proposer des mesures correctives.

En Belgique, un système équivalent de management environnemental est testé en 2015 dans 2 établissements en vue d'un déploiement éventuel, afin de contrôler les fuites d'eau, de suivre la consommation de fuel et de mesurer la réduction de la consommation d'électricité initiée à des travers des éco-



gestes. Un bureau d'étude spécialisé réalise et finance par ailleurs des travaux de rénovation, d'isolation et d'équipements techniques (nouvelles chaudières, isolation, *relamping*, panneaux photovoltaïques, etc.) dans 18 établissements belges du Groupe afin de diminuer leur impact environnemental et de générer des économies.

### UN ÉTAT DES LIEUX PRÉALABLE INDISPENSABLE À LA COMPRÉHENSION DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DU GROUPE

Travail indispensable pour identifier les priorités d'actions et définir une stratégie RSE efficace et cohérente, Korian a procédé en 2015 à un état des lieux des consommations de ses établissements en France et donc de leur impact sur l'environnement.

Une analyse précise des consommations d'énergie de l'ensemble de ses établissements en France a ainsi révélé une importante diversité dans le mix de fluides utilisés entre les différents sites – électricité, gaz, fuel – y compris au sein d'un même domaine d'action – chauffage, cuisine, eau chaude sanitaire. Il apparaît cependant clairement que le chauffage constitue une part majeure des consommations d'énergie, le confort des résidents et des patients entraînant régulièrement des températures ambiantes trop élevées, y compris la nuit.

S'il est aisé de définir un ratio annuel moyen de consommation d'eau – environ 200 litres par jour et par résident ou patient – ce travail est plus complexe concernant la consommation d'énergie, qui varie selon les saisons et les températures extérieures. Les conclusions et synthèses des 25 audits énergétiques réalisés au 2<sup>nd</sup> semestre 2015 en France et en Italie ont tout de même permis de mieux comprendre les consommations mais aussi d'identifier des pistes d'actions concrètes et efficaces pour les réduire. Des audits *relamping* ont également été menés dans 6 établissements en France en février 2016 afin de faire un état des lieux de l'éclairage intérieur et extérieur et d'évaluer les économies potentielles que peut générer l'installation d'ampoules basse consommation. Un guide du *relamping* sera ainsi diffusé à l'ensemble des sites en Europe en 2016, sur la base des conclusions de ces audits mais aussi des engagements du Groupe en la matière.

Enfin, il apparaît clairement aujourd'hui qu'il n'existe pas de gestion de déchets harmonisée au niveau du Groupe, qui 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. Un état des lieux des pratiques en vigueur sur les sites en France est donc indispensable en 2016 avant de définir une stratégie et des engagements à l'échelle du Groupe en matière de gestion et de réduction des déchets.

L'ensemble de ces états des lieux permettent à Korian d'affiner sa connaissance des consommations de ses établissements et d'identifier les pistes d'économies à concrétiser en 2016. Ils sont également utiles pour comprendre qu'il est essentiel de proposer un plan d'action environnemental à la fois ambitieux et adaptable à la particularité technique et à la réalité opérationnelle de chaque établissement.

### ANCER DURABLEMENT LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PRATIQUES DES ÉTABLISSEMENTS

Suivre et analyser ses consommations ne suffit pas à les réduire. Korian souhaite mobiliser activement l'ensemble de ses équipes et animer un réseau actif d'acteurs engagés dans la démarche afin d'accompagner durablement les changements de comportements au quotidien et d'ancrer le développement durable dans les pratiques des établissements.

Pour cela, des actions techniques, particulièrement efficaces, doivent être largement diffusées et concrétisées par les

équipes en charge de la maintenance et de la sécurité des sites. Par exemple, une large campagne de réduction progressive des températures par réglage des chaudières a été lancée en janvier 2016 dans tous les établissements du Groupe en France. D'autres actions spécifiques à la réduction de l'impact environnemental seront également intégrées au plan de maintenance des établissements que diffusent les RMS régionaux, comme la réparation systématique des fuites sur les chasses d'eau ou le réglage des appareils de climatisation.

Afin de renforcer les effets positifs des actions techniques, Korian souhaite sensibiliser activement ses équipes et ses clients aux éco-gestes en 2016, à travers des campagnes de communication ciblées sur ces thématiques-clés comme l'éclairage, le chauffage, le gaspillage alimentaire etc. L'objectif est de promouvoir des Bonnes Pratiques simples et impactantes, afin de changer durablement les habitudes et les pratiques des résidents, des patients 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.

En Allemagne, des audits sont actuellement menés dans 10 établissements afin de mieux comprendre les pratiques des équipes au quotidien et les barrières à lever pour adopter un comportement plus responsable. Cette analyse permettra d'identifier les leviers les plus efficaces pour réduire les consommations, notamment d'électricité, et de proposer un guide pratique des éco-gestes prioritaires qui sera diffusé dans tous les établissements en 2016.

En Belgique, des sessions de sensibilisation au développement durable ont été organisées fin 2015 avec le bureau d'étude menant les travaux de rénovation et d'équipement dans les 18 établissements, afin d'associer les actions techniques mises en place aux éco-gestes indispensables. Les 2 établissements équipés de la télé-relève bénéficient aussi régulièrement de sessions d'information et de suivi. L'ensemble des Directeurs d'établissement ont également été sensibilisés à la réduction de la consommation d'énergie lors de la dernière convention annuelle.

## Une gouvernance dédiée pour piloter la démarche en 2015-2016

Impulsée et coordonnée par la Direction de la communication, de la RSE et du marketing opérationnel, le groupe Korian en France a dès l'automne 2015 mis en place une gouvernance dynamique et transversale afin de piloter la définition et la mise en place de la démarche environnementale en 2016 avec :

- un Comité RSE, dirigé par la Direction générale des Opérations, avec à ses côtés la Direction de la communication, de la RSE et du marketing opérationnel, la Direction des achats et la Direction de la maintenance et de la sécurité. Ce comité a pour mission de valider la vision stratégique de la démarche (priorités, objectifs, planning, mise en œuvre, etc.) et d'assurer l'intégration de la RSE dans la stratégie du Groupe ;
- un Comité de Pilotage RSE, composé de membres des départements RSE, Maintenance et Sécurité, Achats et Finance. Son rôle est de définir et mettre en œuvre les actions nécessaires à la concrétisation de la démarche environnementale au sein du Groupe, qui seront validées par le Comité RSE ;
- des groupes de travail thématiques – Restauration, Énergie, Eau, Mobilisation, Déchets, *Relamping*, etc. – afin d'affiner chaque projet et de rédiger les Bonnes Pratiques qui seront mises en place dans les établissements. Chaque groupe de travail est composé des personnes ayant la meilleure expertise sur chaque thématique abordée.

Cette gouvernance dédiée permet d'assurer un suivi continu et transversal de l'ensemble des actions et de construire une démarche RSE adaptée à la réalité opérationnelle des établissements.

Aucune sanction administrative en matière de réglementation environnementale n'a été relevée et aucun incident environnemental n'a été déclaré. En 2015, seule la Belgique a provisionné une garantie pour risque en matière d'environnement, pour un montant de 250 000 €.

L'indicateur sur la prise en compte des nuisances sonores est jugé non pertinent au regard de l'activité du Groupe. Néanmoins, cette exclusion sera réexaminée chaque année en fonction de l'implantation du Groupe et de son activité.

### 3.7.2.2 Réduire efficacement la consommation d'énergie des établissements

La consommation en énergie, et principalement le chauffage, constitue la part la plus importante de l'impact environnemental des établissements en Europe. Réduire les dépenses en électricité, gaz et fuel du Groupe est donc une priorité pour 2015-2016.

## La consommation d'énergie totale des établissements en 2015

Les tableaux ci-dessous présentent la consommation d'énergie, à savoir le gaz<sup>(1)</sup>, l'électricité et le fioul, en 2015 pour la France, l'Allemagne, l'Italie et la Belgique.

	Gaz	Electricité	Fioul	Total
<b>France</b>				
En MWh	103 809	112 747	6 367	222 923
En €	4 696 725	14 576 471	362 708	19 635 904
Nombre de lits	19 193	27 257	2 071	N/A
Équivalent MWh/Nombre de lits	5,41	4,14	3,07	N/A
Tonnes équivalent CO <sub>2</sub>	22 734	9 245	2 063	N/A
<b>Allemagne</b>				
En MWh	76 532	39 513	5 365	121 410
En €	4 181 274	7 956 759	347 214	12 485 247
Nombre de lits	11 432	15 330	998	N/A
Équivalent MWh/Nombre de lits	6,69	2,58	5,38	N/A
Tonnes équivalent CO <sub>2</sub>	16 378	18 215	1 738	N/A
<b>Italie</b>				
En MWh	8 008	10 016	805	18 829
En €	339 648	1 617 733	71 621	2 029 002
Nombre de lits	1 177	1 939	279	N/A
Équivalent MWh/Nombre de lits	6,80	5,17	2,89	N/A
Tonnes équivalent CO <sub>2</sub>	1 714	4 067	261	11 109
<b>Belgique</b>				
En MWh	30 042	12 919	6 586	49 547
En €	1 768 907	2 331 238	791 462	4 891 607
Nombre de lits	4 543	5 735	1 583	N/A
Équivalent MWh/Nombre de lits	6,61	2,25	4,16	N/A
Tonnes équivalent CO <sub>2</sub>	6 429	2 842	2 134	N/A

## Les mesures prises pour réduire les consommations d'énergie et prévenir les risques de pollution

En matière de maîtrise énergétique, le Groupe développe une stratégie responsable et rigoureuse, sans jamais limiter la consommation dont les résidents et les patients ont besoin. L'efficacité énergétique est une priorité, tant pour s'inscrire dans une démarche environnementale vertueuse que pour réduire les coûts de gestion. Les engagements environnementaux de Korian résultent en 2015 de la réglementation applicable à l'ensemble des établissements français et étrangers, mais seront renforcés en 2016.

Avec près de 700 établissements en Europe, Korian dispose d'un large parc immobilier et s'efforce d'intégrer des solutions innovantes au bénéfice de l'environnement à tous ses projets immobiliers. Partageant ces ambitions, les partenaires immobiliers du Groupe ont également la volonté de promouvoir ses valeurs lors des nouveaux projets.

Partout en Europe, lorsque l'on remplace un équipement usagé et lorsque cela est possible, les établissements du Groupe utilisent des ampoules basse consommation. Des audits *relamping* ont également été menés dans 6 établissements en France en février 2016 afin de mieux comprendre l'éclairage des sites et d'identifier les économies potentielles que peut générer l'installation d'ampoules basse consommation. L'objectif de

(1) Seules les dépenses de gaz naturel sont indiquées et non les dépenses de gaz propane (prix variable selon le fournisseur, la période, la quantité, etc.).

ces audits est de rédiger un « guide du *relamping* » qui sera ainsi diffusé à l'ensemble des sites en Europe en 2016. L'Allemagne prévoit aussi de changer pro-activement ses ampoules au profit d'ampoules basse consommation, et pas seulement en cas de remplacement des ampoules usagées.

De la même manière, certains établissements utilisent des capteurs solaires pour l'eau chaude et le chauffage dans les bâtiments de construction récente bénéficiant d'un ensoleillement suffisant. En Italie, 6 établissements dont 2 situés près de Bari sont équipés de panneaux solaires.

En France, en 2011, Korian était le 1<sup>er</sup> groupe du secteur médico-social et sanitaire à avoir mesuré le bilan carbone de tous ses établissements. Ces bilans ont permis de faire une analyse précise des consommations énergétiques, d'identifier les bâtiments les plus énergivores et ainsi de programmer des travaux permettant de faire des économies d'énergie et donc de réduire les émissions. Des Certificats d'Économie d'Énergie ont ainsi été signés pour des actions de calorifugeage des réseaux de plomberie, de flocage des combles et de changement des systèmes de climatisation.

En 2015, des appels d'offres nationaux sur l'électricité et le gaz ont été menés suite à la fin du tarif réglementaire en France. Les nouveaux contrats prévoient notamment le suivi mensuel des consommations sur un portail web dédié et une visibilité claire de l'historique des consommations sur 3 ans pour l'électricité. Enfin, lorsque cela est envisageable, les établissements s'orientent vers le gaz de ville plutôt que d'avoir recours à des énergies à faible rendement telles que le fioul.

En Belgique, 18 établissements ont bénéficié en 2015 de travaux de rénovation, d'isolation et d'équipements techniques (nouvelles chaudières, isolation, *relamping*, panneaux

photovoltaïques, etc.), entièrement financés et effectués par un bureau d'étude spécialisé. Les premières économies seront visibles en 2016.

### 3.7.2.3 Limiter la consommation des ressources naturelles

Avec près de 70 000 résidents et patients, la consommation d'eau nécessaire au soin et à l'hébergement impacte considérablement l'empreinte environnementale du Groupe. Afin de garantir le confort et le bien-être des clients, la priorité est donnée à l'identification systématique des fuites d'eau et des pistes de réduction en 2015-2016.

#### La consommation d'eau totale des établissements en 2015

Dans chaque pays, les établissements du Groupe s'approvisionnent au réseau d'eau de ville. Le tableau ci-après présente la consommation annuelle d'eau en m<sup>3</sup> pour la France <sup>(1)</sup>, l'Allemagne, l'Italie et la Belgique en 2015.

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 3 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.

Le nombre de lits est comptabilisé sur la base du nombre d'établissements pris en compte dans le recueil de données.

#### I Consommation d'eau

	France	Allemagne	Italie	Belgique	Total
En m <sup>3</sup>	1 895 673	847 392	136 797	227 363	3 107 225
En €	6 634 857	1 553 896	280 641	1 057 387	9 526 781
Nombre de lits	28 430	15 330	1 298	5 781	50 839
Équivalent m <sup>3</sup> /Nombre de lits	66,68	55,28	105,39	39,33	N/A

#### Les mesures prises pour réduire la consommation d'eau et les risques de pollution

En France, les Responsables Techniques, présents sur tous les établissements, renseignent à leur RMS Régional le relevé mensuel de consommation d'eau. Ce suivi mensuel permet d'identifier les potentielles surconsommations d'eau des sites non équipés de la télé-relève, en évaluant la quantité d'eau consommée chaque jour par rapport au nombre de résidents ou de patients de l'établissement. Les Responsables Techniques sont par ailleurs formés régulièrement et en équipe par le RMS de leur région aux actions techniques pour réduire la consommation d'eau mais aussi les risques de légionnelle et de brûlures.

Le groupe Korian a également déployé sur l'ensemble de son périmètre en France un concept de bio-nettoyage, ainsi que cela a été exposé au paragraphe 3.7.1.4 du présent document de référence. Cette approche permet de diminuer la consommation d'eau, la chimie utilisée, les consommables à usage unique (particulièrement polluants) et la production des déchets. Le matériel utilisé permet également de sécuriser et limiter l'accès des résidents et des patients à des produits détergents (notamment dans les unités de vie protégées). Le concept permet de faire disparaître les produits en vaporisateur,

réduisant ainsi les risques d'inhalation de particules chimiques pour les personnes fréquentant l'établissement. La réduction de l'utilisation de l'eau sur les sols permet de diminuer le temps de séchage et donc de limiter l'humidité des sols. Ces 2 éléments combinés permettent de prévenir les risques de chutes par glissade et donc d'accroître la sécurité des personnes fréquentant les établissements. Le Groupe vise une réduction de 50% de la consommation d'eau et de la chimie sur ses établissements.

La gestion des risques liés au réseau d'eau est détaillée au paragraphe 3.6.2.1 du présent document de référence.

#### La consommation de matières premières

Le Groupe souhaite réduire les impressions et la consommation de papier. En France, 24 tonnes de papier ont été imprimées par des prestataires extérieurs, notamment pour les brochures commerciales, fiches de paie, campagnes de communication interne, etc. Des projets de numérisation de certains documents sont en réflexion pour 2016. Par ailleurs, les salariés du siège du Groupe à Paris doivent désormais badger pour récupérer les impressions lancées, permettant de réduire les erreurs ou les abus d'impression et donc la consommation de papier.

En Belgique, les fiches de salaires seront 100% électroniques en 2016.

(1) Le montant pour la France a été calculé à partir d'un coût moyen national de 3,50 €/m<sup>3</sup>.

## La protection de la biodiversité

Dans le cadre de sa charte des achats responsables, le Groupe en France demande à ses fournisseurs de s'engager à rechercher un approvisionnement en matières premières qui limite l'appauvrissement des ressources naturelles et non renouvelables (pétrole, méthane).

Certains établissements en France, comme Korian Parc de l'Abbaye à Saint-Cyr, ont noué des partenariats avec des apiculteurs locaux afin de parrainer des ruches et de proposer des pots de miel aux salariés ou aux clients. Des « hôtels à insectes » sont également parfois installés dans les jardins afin de préserver la biodiversité locale et de proposer une animation ludique et citoyenne aux résidents et aux patients.

### 3.7.2.4 Réduire et recycler les déchets

Si la collecte des DASRI est particulièrement réglementée et encadrée dans tous les établissements du Groupe en Europe, la gestion des autres déchets (ménagers et recyclables) n'est pas encore harmonisée ni évaluée. C'est donc un axe prioritaire pour 2016.

#### La collecte des DASRI

Ainsi que cela est exposé au paragraphe 3.6.1.1 du présent document de référence, et selon les législations applicables dans chaque pays, la gestion des déchets d'activités de soins à risque infectieux ou DASRI fait l'objet de procédures internes spécifiques au sein du groupe Korian. 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.

En France, ainsi que cela est exposé au paragraphe 3.6.2.1 du présent document de référence, la gestion des DASRI est réglementée par le Code de l'environnement (notamment l'article L. 541-2) 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 a élargi en 2015 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 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).

En Allemagne, la gestion des DASRI sera harmonisée en 2016.

En Italie, la gestion des déchets sanitaires est également déléguée à des fournisseurs spécialisés. Pour permettre un tri et une gestion correcte des déchets produits, chaque établissement met à la disposition des opérateurs différents contenants spécifiques, propres à recueillir les types de déchets correspondants. Les emballages portent les données d'identification, y compris la description (ex. CED 180109 « médicaments expirés ») et d'éventuelles spécifications complémentaires du département qui a produit le déchet. 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 idoines, conformément à la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité au travail.

En Belgique, les déchets liés aux activités de soins sont stockés dans des conteneurs spéciaux et aisément identifiables (sacs jaunes) permettant leur transport sans risques. Une entreprise spécialisée se charge de les collecter.

Le tableau ci-après présente le poids total des DASRI collectés en France <sup>(1)</sup>, en Italie et en Belgique <sup>(2)</sup> en 2015 sur la base des relevés des prestataires externes en charge de leur gestion. Cet indicateur n'est pas disponible pour l'Allemagne.

	France	Italie	Belgique	Total
Tonnes de DASRI	238,00	246,00	0,50	484,50

#### La gestion et le recyclage des autres déchets

Chaque établissement est en charge de gérer les déchets qu'il génère. En France, les ordures ménagères sont collectées par la collectivité, ainsi que les matériaux recyclables comme le carton, le verre et le plastique dans la plupart des communes. On note également des Bonnes Pratiques mises en place à l'initiative d'établissements comme la valorisation d'un compost, la collecte des Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques (« DEEE ») ou la récupération des piles. Concernant les huiles alimentaires usagées, le Groupe a signé un contrat en 2011 avec un fournisseur, qui valorise les huiles en biocarburant dans une usine située à Limay.

Les établissements ayant participé à la Semaine Européenne de Réduction des Déchets en 2014 en France ont pu poursuivre leur engagement en 2015 grâce à la sensibilisation de leurs équipes à la réduction des déchets, à une consommation plus responsable (produits réutilisables, etc.), à la prolongation de la vie des produits (réparation, compostage, don, etc.), mais

aussi à la distribution d'une réglette MémoTri (pour rappeler de manière pratique où les déchets se jettent).

Un projet pilote sera mené en 2016 dans plusieurs établissements en France afin de comprendre les causes et d'évaluer les quantités de bio-déchets générés par la production des repas. Les équipes Restauration seront à nouveau largement sensibilisées à la réduction du gaspillage alimentaire et la valorisation des bio-déchets, à travers notamment des vidéos d'information et des grilles d'auto-évaluation.

Au siège social du groupe Korian à Paris, les collaborateurs pratiquent le tri sélectif, la sélection de papiers écologiques et la recherche de solutions de recyclage des équipements usagés.

En Allemagne, le recyclage est réglementé par le *Recycling and Waste Management Act*. Celui-ci fixe un cadre normatif et des pratiques désormais courantes en Europe de l'Ouest, comme le tri sélectif, les consignes pour les bouteilles en verre, etc. Les objectifs et responsabilités en termes de réductions des déchets sont fixés par l'article 13 de la loi sur le recyclage

(1) Sur un périmètre de 230 établissements uniquement.

(2) Hors collecte par les laboratoires locaux.

(dite *Kreislaufwirtschaftsgesetz*). Le producteur ou détenteur du déchet a la charge de la récupération. La revalorisation doit être privilégiée à l'élimination. Dès lors, des consignes et des dispositifs incitatifs sont mis en place. C'est aujourd'hui la meilleure façon de garantir le respect du paragraphe 6 de loi *Kreislaufwirtschaftsgesetz*.

### 3.7.3 Informations sociétales

Korian souhaite faire de ses établissements de véritables lieux de vie et de bien-être, rassurants et conviviaux, et adaptés à la diversité des besoins et des attentes de ses résidents et patients. En créant un environnement à la fois sécurisé et ouvert sur l'extérieur, le Groupe offre un accompagnement personnalisé de qualité aux personnes âgées et ce, à chaque étape de leur vie pour les aider à Bien Vieillir.

Avec près de 700 établissements en Europe et des milliers d'emplois créés non délocalisables, Korian participe activement au développement économique territorial et à la vie sociale des localités où il est implanté. Il noue régulièrement des partenariats avec des hôpitaux locaux, des universités et des associations, pour élargir son champ d'action et encourager le partage des Bonnes Pratiques au sein du secteur.

La sécurité et le bien-être des résidents et des patients est une priorité pour le Groupe. Les équipes de Korian possèdent une expertise et une connaissance inégalées des personnes âgées. Elles sont à l'écoute de leurs besoins pour les aider à Bien Vieillir, à continuer de profiter de la vie et à préserver leur autonomie, qu'ils vivent chez eux ou en collectivité.

#### 3.7.3.1 Améliorer l'impact territorial, économique et social de l'activité de la Société

Ancrés dans le tissu local, les établissements du groupe Korian sont ouverts vers l'extérieur et jouent un rôle clé au sein de leur région d'implantation : dynamisation de l'économie locale, insertion dans la filière locale de soins, coopération étroite avec les autorités de tutelle et les mairies, participation au défi de la solidarité entre générations, mécénats et partenariats. Ces actions démontrent l'engagement et la responsabilité sociétale du Groupe.

#### Un dialogue régulier avec les organisations locales, régionales ou nationales

Les établissements du groupe Korian nouent régulièrement des partenariats avec des hôpitaux, universités, centres de recherches et associations, afin de soutenir leurs activités, travaux et actions.

##### LES PARTENARIATS AVEC LES HÔPITAUX ET CENTRES DE RECHERCHES

En France, le Groupe développe des liens fonctionnels étroits avec les hôpitaux et les cliniques, à travers la signature de conventions et la transmission du dossier médical, garantie de la continuité des soins. Les Directeurs régionaux jouent un rôle clé dans les relations avec les instances administratives, grâce à une présence plus forte et cohérente. Les partenariats avec les centres hospitaliers se traduisent aussi par la participation de Directeurs d'établissement à certaines conférences.

En Belgique, il existe des accords de coopération entre SLG et des hôpitaux généraux (en particulier avec les services de

En Belgique, les maisons de repos sont incitées à une collecte sélective des plastiques, métaux, cartons. Celle-ci est obligatoire pour les maisons de repos en Flandre depuis juillet 2013. Elle l'est également depuis 2014 pour les maisons de repos situées à Bruxelles. En Wallonie, il n'y a actuellement aucune obligation.

gériatrie et de soins palliatifs). Ces partenariats sont obligatoires et organisés dans tous les établissements.

#### Un partenariat avec l'Assistance Publique – Hôpitaux de Marseille

Les 16 établissements du Groupe dans les Bouches-du-Rhône ont signé fin avril 2014 une convention avec l'Assistance Publique – Hôpitaux de Marseille afin d'optimiser le parcours de soins des personnes âgées entre les établissements du Groupe de la région et les différents hôpitaux de la ville, une collaboration au service du patient puisque, dans le cadre de cette convention, des procédures visant à améliorer l'efficacité et la fluidité du parcours de soins des personnes âgées sont prévues. Cette convention permet de faciliter et de structurer le transfert des résidents et des patients (partage des dossiers médicaux, des informations administratives, etc.) afin d'assurer un suivi optimal de chaque résident et patient et la mutualisation des Bonnes Pratiques médicales et paramédicales.

#### Un partenariat avec la Maison Médicale Jeanne Garnier en région parisienne

Ce partenariat, qui vise à améliorer la prise en charge des résidents et des patients en fin de vie, prévoit la mutualisation des Bonnes Pratiques entre les équipes des 2 structures ainsi que la mise en place de réflexions communes autour de stratégies thérapeutiques innovantes pour les résidents en fin de vie. Les services de La Maison Médicale Jeanne Garnier accueillent les résidents en fin de vie des 19 établissements parisiens du Groupe nécessitant une hospitalisation. Parallèlement, le Groupe accueille les patients hospitalisés dans les services de La Maison Jeanne Garnier pour lesquels un retour à domicile n'est plus possible. La prise en charge en maison de retraite médicalisée concerne les résidents et les patients stabilisés, sous réserve de leur consentement ou de celui de leur famille.

#### Les partenariats avec les universités en Italie

Depuis 4 ans, un Master sur le thème de la psychologie du vieillissement a été développé en Italie avec l'université de Pavie, permettant aux psychologues diplômés en spécialisation de suivre un stage dans un établissement Korian, avec possibilité de recrutement pour les meilleurs. Par ailleurs, dans le cadre du recrutement de ses collaborateurs, Korian en Italie a conclu des partenariats avec certaines universités milanaises (*Politecnico di Milano, Cattolica, Bocconi*). De nombreux autres partenariats ont également été conclus au niveau local afin de faciliter les stages pour les kinésithérapeutes et les infirmiers.

Une dizaine de congrès ont également été organisés en 2015, sur la maladie d'Alzheimer, le Bien Vieillir et les pratiques de santé en établissements médicaux-sociaux. Ces conférences, co-organisées par les équipes de Korian en partenariat avec des universités ou des hôpitaux, et auxquelles peuvent participer jusqu'à 400 personnes, ont lieu partout en Italie. Le programme italien *Educazione Continua in Medicina* permet aux participants de ces congrès nationaux d'obtenir des crédits de formation lorsqu'ils y assistent.

### LES PARTENARIATS AVEC LES ASSOCIATIONS

En France, le Groupe est partenaire d'un certain nombre d'associations veillant au bien-être de ses résidents, comme l'association S.I.E.L Bleu, qui organise des ateliers de prévention des chutes et de gymnastique douce pour les résidents. Le Groupe soutient aussi le fonds de dotation associatif « Aidant Attitude », dont la mission est d'apporter un maximum d'informations aux familles ayant un proche dépendant. Le partenariat de Korian s'articule autour de la réalisation d'ateliers pratiques dans les établissements Korian, de la diffusion d'une nouvelle version du guide « petites recettes entre aidants » et de la conduite d'actions pratiques envers les familles qui accompagnent un proche en établissement spécialisé.

Korian est également partenaire de l'Association France Alzheimer et maladies apparentées, plus particulièrement dans le cadre de la Journée Mondiale Alzheimer, qui s'inscrivait en 2015 dans la célébration des 30 ans de l'association. En plus d'un soutien financier, le partenariat prévoit le renforcement des échanges entre les établissements Korian et les associations départementales au niveau local, ainsi que la présence de Korian au Village France Alzheimer en septembre à Paris lors d'une conférence dédiée. Une session de formation a été également proposée aux salariés du siège de Korian en France par les administrateurs de France Alzheimer, afin de mieux comprendre la maladie et de les sensibiliser au travail de l'association et aux difficultés rencontrées au quotidien par les résidents et leurs proches.

En 2015, un partenariat de 3 ans a été signé avec l'*Innovation Factory*, association à but non lucratif, et sa *Web School Factory*, un pôle d'excellence numérique ouvert et basé à Paris, favorisant les échanges entre entreprises, étudiants et start-up. Korian a ainsi pu organiser en avril 2015 son premier « Week-end Challenge » durant lequel les étudiants se sont mis dans la peau d'une personne âgée de plus de 80 ans. Leur défi : proposer des solutions technologiques pour contribuer au maintien de la communication et du lien social entre les résidents et leur famille mais également avec l'extérieur. L'objectif de cette collaboration est de sélectionner les meilleurs projets pour les transformer à moyen terme en solutions concrètes qui pourraient être testées puis déployées au sein des établissements Korian.

En Allemagne, il existe également de très nombreux partenariats avec les organismes publics ou associatifs, mais ceux-ci ne sont généralement pas formalisés.

En Italie, un partenariat fort lie le Groupe avec la *Federazione Alzheimer*. En tant que donateur de l'association, Korian bénéficie de formations et de la possibilité de communiquer auprès des membres sur les services proposés par les établissements du Groupe pour accompagner les malades et leurs proches. Korian soutient également la recherche contre la maladie d'Alzheimer à travers un don annuel à l'hôpital Policlinico de Milan.

### Des établissements ouverts vers l'extérieur

Les établissements Korian sont de véritables lieux de vie ouverts vers l'extérieur, ancrés dans le tissu local de la ville.

En France par exemple, la « Petite Maison Korian », dépendant de l'EHPAD Korian Artémis, est un espace privatisable gratuit pour les familles. Dans le cadre de la journée mondiale Alzheimer, des journées portes ouvertes sont fréquemment organisées afin de permettre aux familles d'assister à des conférences dispensées par les établissements et de discuter avec la psychologue de l'établissement des difficultés liées à cette maladie. Afin de favoriser les échanges intergénérationnels, certains établissements disposent d'un « espace enfants » (avec table à dessiner, tableau noir, jeux, etc.) ou sont signataires d'une convention avec une école ou un établissement périscolaire voisin (sorties, ateliers, kermesses, etc.). De nombreux sites

participent chaque année à la Fête des Voisins, un événement créateur de lien social, porteur des valeurs de proximité, de solidarité et de citoyenneté.

Korian a également inauguré en mars 2016 le premier restaurant ouvert à tous les publics au cœur d'une maison de retraite : « Chez Mathilde ». Cette démarche innovante et insolite, proposée par Korian Reine Mathilde à Grainville, permet d'ouvrir les portes de l'établissement vers l'extérieur, de faire découvrir un nouveau restaurant mais aussi de lutter contre les idées reçues en appréhendant une maison de retraite autrement.

Les établissements en France sont également adhérents de syndicats professionnels tels que le Syndicat National des Établissements et Résidences Privées pour Personnes Agées (SYNERPA) dans le secteur médico-social et la Fédération de l'Hospitalisation Privée (FHP) dans le secteur sanitaire. À ce titre, les professionnels s'impliquent dans les instances de ces syndicats ; ils disposent d'informations, échangent et participent aux évolutions de la profession.

En Allemagne, tous les établissements nouent des partenariats avec des écoles locales pour encourager les rencontres intergénérationnelles. Certains sites ouvrent par ailleurs leur cafétéria interne aux personnes de l'extérieur le matin ou l'après-midi, afin de déguster une boisson chaude ou fraîche avec les résidents et les patients.

En Italie, des journées portes ouvertes sont régulièrement organisées dans les établissements, notamment lors de leur inauguration. Tous les établissements collaborent avec les écoles locales et organisent occasionnellement des événements entre les enfants et les personnes âgées (Journée des Grands-Parents, Fête des Voisins, etc.).

En Belgique, toutes les maisons de repos sont des lieux de stage possibles pour les étudiants (dans les soins mais également dans d'autres domaines tels que la cuisine par exemple). Ceux en année de mémoire ont la possibilité de faire des recherches sur place. Par ailleurs, les établissements ont pour habitude d'inviter toutes les personnes âgées résidant sur leur commune aux événements internes organisés. Certains sites offrent également un café une fois par mois pour faire découvrir leur établissement ainsi que la qualité de leur service. Le Groupe en Belgique envisage par ailleurs de déployer une bonne pratique mise en place dans un établissement situé dans la région de la Flandre, qui organise régulièrement des quizz avec les équipes sportives locales.

### Le soutien à l'emploi local et le développement régional

L'implantation d'un nouvel établissement au sein d'une région est une source de développement économique et social local. En plus de créer des emplois non délocalisables, l'ouverture d'un site impacte la consommation locale, tant pour l'entretien du bâtiment que pour les achats de biens nécessaires à son fonctionnement.

L'implantation d'un nouvel établissement dans une région est une source forte de développement. En France :

- une maison de retraite médicalisée d'une centaine de résidents représente environ 90 emplois non délocalisables ;
- une clinique de soins de suite et de réadaptation d'une centaine de patients représente environ 121 emplois non délocalisables.

Chaque nouvelle implantation se traduit donc par des recrutements locaux. Le dynamisme local engendré par l'arrivée d'un établissement va au-delà des emplois directs, puisque chaque site représente un pôle important de consommation locale, que ce soit pour l'entretien du bâtiment, du jardin ou les achats locaux de biens de consommation. En France,

Le Groupe est notamment particulièrement implanté en Île-de-France et en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Afin de soutenir la production locale, le Groupe privilégie les produits fabriqués sur le territoire national. Ainsi, l'ensemble des lits, achetés auprès d'un fournisseur français, sont de fabrication française. Il en va de même pour 60% de ses produits médicaux utilisés sur une partie du réseau France.

Face à une demande cohérente et intégrée au niveau local en matière de prise en charge de la dépendance en France, le Groupe a développé une stratégie destinée à mettre en place des filières gérontologiques locales. L'objectif est d'offrir à la personne âgée dépendante un *continuum* médico-social (maison de retraite médicalisée), sanitaire (cliniques de soins de suite et de réadaptation, hospitalisation à domicile) et social (domicile) et de limiter les hospitalisations inutiles, sources de perte de repères pour les résidents et les patients et de coûts élevés pour la collectivité. Au-delà d'une amélioration du parcours de soins des personnes dépendantes, cette approche permet de favoriser la mise en commun des meilleures pratiques, de développer des synergies et de mutualiser les moyens entre les établissements Korian ou avec des entités voisines d'une même région.

En Allemagne, en Italie et en Belgique, l'impact sur les populations riveraines ou locales n'est pas évalué.

### 3.7.3.2 Faire de la santé et du bien-être des résidents et des patients une priorité

Des procédures qualité strictes sont mises en place dans les établissements afin de garantir la santé et la sécurité des résidents et des patients. Korian attache par ailleurs une attention particulière au bien-être de ses clients et à l'accompagnement adapté des personnes âgées souffrant de démence.

#### La garantie de la santé et de la sécurité des résidents et des patients

Le Groupe prend de nombreuses mesures afin de limiter son exposition aux risques inhérents à son activité de prise en charge de la dépendance et du soin dans le secteur médico-social et sanitaire, ainsi que cela est expliqué au paragraphe 3.6 du présent document de référence.

#### LA DIMINUTION DES RISQUES ÉPIDÉMIQUES

Diminuer la mortalité des résidents en maisons de retraite médicalisées en période épidémique représente un véritable enjeu de santé publique. Une large étude réalisée sur 12 mois dans 27 maisons de retraite médicalisées en France par l'Institut du Bien Vieillir Korian, et menée en collaboration avec le Conservatoire National des Arts et Métiers et les laboratoires ANIOS, a démontré l'impact à court terme d'une bonne hygiène des mains sur la mortalité. On observe en effet moins de décès dans le groupe intervention que dans le groupe témoin : 2,45% contre 3,64%.

À partir de ces résultats, des recommandations opérationnelles ont été mises en place afin d'améliorer la détection des situations de risques épidémiques et la sensibilisation des salariés, résidents et intervenants externes, et de permettre la mise en place rapide de mesures pour renforcer les pratiques d'hygiène des mains et lutter efficacement contre la propagation des

épidémies. Un programme dédié en 3 temps a été développé pour les établissements Korian et sera déployé en 2016 :

1. acquérir les réflexes clés et les gestes de base à travers la formation des équipes par des infirmières hygiénistes et la mise à disposition systématique d'un kit hygiène des mains ;
2. déployer une campagne de communication spécifique pour sensibiliser le grand public, les résidents et les professionnels sur l'importance de l'hygiène des mains et la mise à disposition de distributeur de savon et solutions hydro-alcooliques à des endroits stratégiques de l'établissement ;
3. mettre en place des mesures spécifiques en période d'épidémie comme le lavage systématique des mains, le renforcement de la communication et du bio-nettoyage de l'établissement, la promotion du port du masque, etc.

Pour plus d'informations sur les missions et les publications de l'Institut du Bien Vieillir Korian, voir la section 3.8 du présent document de référence.

Chaque maison de retraite médicalisée en France réalise une auto-évaluation sur la maîtrise du risque infectieux. Cette analyse est une annexe du « plan bleu », décrit au paragraphe 3.6.2.1 du présent document de référence.

En Allemagne, le Manuel Qualité détaille clairement les procédures d'hygiène à respecter. Toutes les équipes sont formées à ces pratiques et évaluées une fois par an par les Responsables Qualité ou les autorités.

En Belgique, une procédure unique et réglementaire sur l'hygiène des mains est déployée dans tous les établissements. L'application de cette procédure est contrôlée par le gouvernement.

Des campagnes de vaccination pour la grippe sont également organisées chaque année dans les 4 pays où Korian intervient.

#### LA PRÉVENTION DES RISQUES CLIMATIQUES

En France, conformément au plan national canicule publié par le Ministère des Affaires Sociales et ainsi que cela est décrit au paragraphe 3.6.2.1 du présent document de référence, chaque établissement élabore et actualise annuellement son plan bleu ou son plan blanc, afin notamment de prévenir et de réduire les conséquences sanitaires d'un épisode caniculaire. La mise en place d'un plan, décidée par le Directeur d'établissement et les soignants, permet au site concerné de s'inscrire dans une démarche qualité opérationnelle en réalisant un bilan exhaustif de ses capacités de fonctionnement usuelles et en évaluant sa réactivité face à une situation exceptionnelle, voire en situation de crise. Le plan bleu concerne également les épisodes de grand froid ou de catastrophe climatique.

Cet outil de gestion permet d'anticiper les conséquences d'un risque qui a été identifié, d'améliorer la réactivité en cas d'alerte et de réfléchir aux dispositions à prévoir pour adapter au mieux son organisation et préserver ainsi de façon optimale le bien-être et la santé des résidents et des patients. Afin de faire face à des situations de canicule par exemple, tous les établissements français disposent ainsi de pièces climatisées ou rafraîchies et de climatiseurs mobiles, ainsi que de stores occultants pouvant être installés aux fenêtres des chambres les plus exposées.

De la même manière, des protocoles « Hydratation & Prévention – Traitement de la Déshydratation » sont organisés par le personnel soignant afin d'identifier les personnes les plus à risques, d'adapter la qualité des soins et ainsi d'éviter la déshydratation de certains résidents en période caniculaire. Ainsi, au niveau des établissements français, les trames des

plans bleus et des plans blancs sont adressées chaque année en avril aux établissements afin qu'ils soient prêts au 1<sup>er</sup> juin (niveaux d'alerte, mise à jour de la liste des personnes les plus vulnérables, procédures d'hydratation et de rafraîchissement des personnes, accès aux pièces rafraîchies et utilisation des climatiseurs, adaptation des menus, révision des prescriptions si nécessaire, recensement des personnels et médecins présents ou à appeler, séances de formation obligatoire des salariés, dossier de liaison d'urgence, etc.). Il est par ailleurs obligatoire d'ajouter en annexe du plan bleu et du plan blanc un document d'analyse du risque de défaillance énergétique.

En Allemagne, une procédure réglementaire similaire de gestion des risques est également adoptée lors des épisodes de grande chaleur, de grand froid ou de catastrophes climatiques.

En Italie, les établissements sont également équipés de pièces climatisées et ont souscrit des contrats de maintenance avec une société extérieure qui s'occupe de la gestion de la température.

En Belgique, un plan canicule est appliqué dès que la température extérieure dépasse les 29 °C pendant 2 journées consécutives ou lorsque cela est demandé par le Groupe ou par le Gouvernement. Il précise les règles à suivre au sein des établissements, comme fermer fenêtres et volets, éviter les sorties aux heures les plus chaudes, utiliser des ventilateurs ou la climatisation, mettre en permanence à disposition de l'eau pour les salariés ainsi que les résidents et les patients, etc.

Pour plus d'information sur le sujet, les paragraphes 3.6.2.1 et 3.7.3.2 du présent document de référence détaillent cette mesure.

#### LA RÉDUCTION DES CHUTES ET DES ACCIDENTS

En France, le Groupe est partenaire et mécène de l'association S.I.E.L Bleu, qui organise des ateliers de prévention des chutes et de gymnastique douce pour les résidents.

En Allemagne, un projet de prévention des chutes et des escarres a été lancé en 2015 à travers le *monitoring* de la mobilité. Cet équipement permet de suivre les mouvements du résident ou du patient et d'alerter les équipes soignantes lorsqu'il doit être déplacé ou laissé dans son lit.

En Belgique, une semaine nationale de la prévention des chutes à lieu en avril chaque année, l'occasion de sensibiliser les personnes âgées et leurs proches à travers des animations et de la documentation dédiées.

#### LA SÉCURITÉ DES BÂTIMENTS ET DES INSTALLATIONS

Les RMS veillent en France à l'application des dispositions réglementaires sur la prévention des incendies, sur la surveillance des risques sanitaires et sur l'accessibilité des bâtiments aux handicapés.

En Allemagne, une obligation légale nommée BGVA3 impose la vérification des équipements techniques une fois par an. Au cours de l'année 2014, l'Allemagne a dispensé une formation à destination des Responsables Techniques et des Directeurs d'établissement pour qu'ils puissent procéder à la vérification de l'équipement électrique susceptible de blesser les résidents (lits, équipements médicaux). Une consigne de procédure qualité a été mise en place pour détecter et mesurer les risques pouvant avoir un effet négatif sur les résidents et les patients.

La gestion des risques liés à la sécurité des bâtiments et des installations, à l'amiante et à la sécurisation du circuit du médicament sont également exposés au paragraphe 3.6.2.1 du présent document de référence.

## Le bien-être des résidents et des patients favorisé

En tant que *leader* européen du Bien Vieillir, Korian fait du bien-être de la personne âgée sa priorité, et ce quel que soit son niveau de dépendance ou d'autonomie. Partout en Europe, l'entreprise privilégie notamment les thérapies non médicamenteuses dans la prise en charge de ses résidents souffrant de démence.

#### LES TRAVAUX DE L'INSTITUT DU BIEN VIEILLIR KORIAN

*Leader* du Bien Vieillir en Europe, Korian se doit de répondre aux défis du vieillissement. En effet, 1/3 de la population aura plus de 60 ans en 2050. Cela représente un progrès indéniable de notre civilisation mais également un redoutable défi adressé à nos sociétés. Ce qui est en jeu n'est pas seulement la qualité des soins apportés aux personnes âgées, mais plus largement la qualité de leur vie. Le groupe Korian a créé en 2013 l'Institut du Bien Vieillir Korian pour contribuer à une prise de conscience collective et à l'enrichissement des ressources sur le sujet.

En plaçant la réflexion et l'innovation au cœur de sa démarche, l'Institut du Bien Vieillir Korian souhaite faire évoluer les connaissances, accompagner les professionnels dans l'exercice de leur métier et 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, les nombreux travaux menés par cet Institut associent :

- 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.

Depuis sa création, les équipes de cet Institut ont mené des études dans les établissements Korian sur des sujets en lien avec le vivre ensemble et le plaisir, comme l'efficacité du jeu dans la prise en charge de la maladie d'Alzheimer en maison de retraite médicalisée, les médicaments écrasés et le goût des aliments ou l'importance d'une bonne hygiène des mains pour réduire la mortalité des personnes âgées. Il a publié par ailleurs avec IPSOS un Baromètre du Bien Vieillir, premier du genre en Europe, permettant de comprendre comment les seniors vivent leur grand âge et leur état d'esprit général sur des sujets comme la santé, la famille, le plaisir, etc. Les résultats ont été présentés en février 2015 en présence de la secrétaire d'état chargée de la Famille, des Personnes âgées et de l'Autonomie Laurence Rossignol, et ont été largement repris dans les médias.

Pour plus d'informations sur les missions et les publications de l'Institut du Bien Vieillir Korian, voir le paragraphe 3.8 du présent document de référence.

#### 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. En France, l'évaluation de ces troubles est prévue dans l'évaluation gériatrique de la personne âgée, sous la responsabilité du médecin coordonnateur de l'établissement, et réalisée par les différents thérapeutes et intervenants en intégrant également le recueil de ses besoins et attentes.

En fonction des troubles identifiés et du profil du résident ou du patient (niveau d'autonomie, capacités physiques et cognitives, etc.), des thérapies adaptées sont proposées et intégrées dans son projet personnalisé.



- Pour les troubles cognitifs, des thérapies par stimulation puis réadaptation cognitive, comme des ateliers de mémoire ou le logiciel HAPPY Neuron EHPAD de Creasoft, permettent aux psychologues de stimuler les compétences analytiques et mnésiques du résident. La mise en situation sociale, comme la cuisine, le rangement, le jardinage, participe également à l'accompagnement et à la prise en charge de la personne âgée.
- Afin de traiter les troubles fonctionnels et praxiques, les kinésithérapeutes et ergothérapeutes peuvent proposer, en salle de sport et de rééducation, des thérapies environnementales et/ou par stimulation de l'activité, comme des activités physiques adaptées basées notamment sur l'équilibre et la prévention des chutes. L'outil dédié Silverfit favorise l'entretien des compétences fonctionnelles et permet de prévenir l'ostéoporose en aidant le résident ou le patient à rester autonome et actif et en maintenant ses réflexes et la coordination de ses mouvements. Des activités originales comme le Tai Chi ou l'ostéopathie peuvent également être proposées en complément.
- Les thérapies non médicamenteuses par évocation du passé, par empathie ou par revalorisation de l'estime de soi sont utilisées par le psychologue en réponse aux troubles thymiques, comme la simulation d'une présence familiale (vidéo, photos, etc.) ou des activités de réminiscence autour de personnalités ou de lieux connus et historiques.
- Afin d'apaiser les troubles du comportement, les psychologues privilégient les thérapies par stimulation sensorielle ou multi-sensorielle, comme les salles « Snoezelen », la balnéothérapie, l'aromathérapie, l'art-thérapie, la musicothérapie, etc. Des activités de médiation par le jeu « Ludim » (assemblage, symboles, etc.) permettent également de se divertir librement, de se libérer des tensions et de renforcer l'estime de soi. La reconstitution d'un environnement familial et apaisant (à Milan, un établissement du Groupe a par exemple reconstitué un wagon de train d'époque) peut également réduire l'anxiété des personnes souffrant de démence.

En France, Korian a 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. L'objectif de ce chariot innovant : dévier l'attention fixée sur un stimulus négatif – source d'angoisse, de stress ou d'anxiété – par une stimulation récréative et plaisante permettant de lever les troubles du comportement. Semblable aux chariots d'urgence des hôpitaux, positionné dans le couloir et toujours disponible, il comprend 11 activités *flash* pour répondre aux urgences (agitation, comportements d'errance, agressivité, opposition violente, idées délirantes, etc.), comme des journaux et magazines, des crèmes et huiles de massage, un lecteur CD ou MP3 avec musique d'ambiance, de la pâte à modeler et des feutres, des coussins ou balles relaxantes, une poupée d'empathie, etc. Afin d'évaluer l'appropriation des équipes soignantes et l'impact de ce chariot sur les résidents, l'Institut du Bien Vieillir Korian a initié en février 2016 une expérimentation dans 40 maisons de retraite médicalisées Korian pour une durée de 6 mois.

Traditionnellement utilisée auprès de jeunes enfants, la méthode Montessori a été adaptée aux personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou 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. Très répandue aux États-Unis et dans 17 pays à travers le monde, la méthode reste peu connue en France à ce jour. L'Institut de Formation Korian en France propose aux équipes de se former à la méthode Montessori, formation suivie par 938 salariés en 2015.

Autre exemple original, Korian Rive de Sélune en France a ouvert en décembre 2015 les portes de sa « Maison des Familles ». Sa particularité : une décoration des années 1960-80 visant à permettre au résident de se retrouver dans un environnement familial favorisant les souvenirs. Elle permettra aux familles des résidents d'y séjourner sur réservation, pour un week-end ou une semaine, selon leur souhait. Ce concept tout à fait unique favorise le maintien du lien affectif en permettant aux familles de retrouver des moments forts d'échanges et d'intimité avec leurs parents dans une ambiance « comme à la maison » tout en conservant la sécurité de la proximité de l'établissement. L'objectif est d'assurer le maintien des capacités physiques et mentales par l'incitation et la stimulation sensorielle ainsi qu'au travers d'une approche non-médicamenteuse en réponse aux situations d'angoisse et d'agitation.

### DES ESPACES ET DES ANIMATIONS DÉDIÉES POUR LES PERSONNES SOUFFRANT D'ALZHEIMER

Au sein des établissements médico-sociaux du groupe Korian, 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 24h sur 24. 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 », référence à Aloïs Alzheimer, médecin psychiatre, neurologue et neuropathologiste allemand connu pour sa description de la maladie qui porte son nom. En 2015, les établissements étaient en effet invités à donner leur avis sur un nouveau nom à donner à ces espaces dédiés, afin d'homogénéiser les différentes appellations mais également atténuer l'aspect médicalisé des noms précédents.

Les marqueurs temporels sont importants pour aider les résidents souffrant d'une pathologie Alzheimer ou apparentée à se repérer. En 2015, Korian France a notamment demandé à l'ensemble des établissements ayant un espace Alzheimer de mettre en place une patère dans les lieux de vie appropriés, patère à agrémenter d'accessoires rappelant aux résidents quelle est la saison (tablier de jardin, chapeau de soleil en été, ciré, chapeau de pluie en automne, etc.).

Les maisons de retraite médicalisées Korian en France se sont par ailleurs mobilisées le vendredi 18 septembre 2015 autour de la Journée Mondiale Alzheimer 2015. Lors de cet événement festif, chaque établissement a été invité à organiser des animations autour d'une thématique : « L'arbre des envies ». Réalisé en papier ou carton, l'arbre s'est vu confier les désirs, souhaits, espérances de chaque résident, qui ont ensuite été inscrits dans leur projet de vie personnalisé. L'établissement s'attache à réaliser les envies réalistes exprimées à cette occasion. Les maisons de retraite médicalisées avaient également la possibilité de promouvoir plus particulièrement une envie de résidents auprès du siège afin de demander un financement additionnel pour la réaliser. Par exemple, 2 résidents de Korian Le Rayon d'Or situé à Lagord ont ainsi pu naviguer sur un voilier durant toute une journée riche en émotions tant pour les résidents que pour les accompagnateurs.

### DES ANIMATIONS NOMBREUSES ET VARIÉES

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 ici d'améliorer leur qualité de vie en tenant compte de leurs envies, de leurs besoins, de leur niveau de dépendance et de leurs pathologies. Des projets communs entre les maisons de retraite médicalisées et l'extérieur sont organisés par le biais de sorties, de rencontres intergénérationnelles, par la mise en place de partenariats, etc.

En France, dès 2012, Korian a mis en place une Politique Animation Korian, revue en 2015 suite à la Fusion, qui propose notamment 4 bouquets d'animations regroupant différents types d'activités :

- le bouquet « rencontres et partage » propose des activités contribuant à l'épanouissement de la personne dans son environnement social et socio-culturel, avec des rencontres intergénérationnelles, des jeux de société, des rencontres interrésidences, etc. ;
- le bouquet « culture et création » comprend des activités telles que des concerts de jazz, des ateliers créatifs et d'expression, des activités cognitives ou encore des ateliers d'écriture ;
- le bouquet « équilibre et bien-être » a pour mission de travailler sur l'autonomie des résidents, avec de la promenade, de la gymnastique douce, des soins esthétiques, etc. ;
- le bouquet « vie de la maison » avec par exemple de la cuisine, du jardinage, etc.

En Allemagne, le Manuel Qualité recommande aux établissements les animations les plus adaptées à chaque patient et résident, avec un large choix d'activités et de thérapies non médicamenteuses.

En Italie, chaque établissement définit sa politique d'animation. De nombreuses initiatives ont été mises en place pour améliorer le bien-être des résidents et des patients. En 2015, un établissement a initié un projet innovant : le *Dog Camp*. Il 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. Cette méthode, unique en Italie, a été largement promue dans les médias et sur tous les supports de communication du Groupe en Italie.

En Belgique, un nouveau projet d'animation a été initié en 2015. Un audit a été mené dans 12 établissements afin d'évaluer la mise en place de nouvelles anamnèses d'entrée et d'un plan individuel d'animation. L'objectif de cet audit est de mieux connaître les besoins d'animation des résidents pour proposer une approche plus individuelle mais aussi des activités collectives adaptées aux envies et aux capacités des participants. Ce projet insuffle une nouvelle vision de l'animation au sein des établissements, qui sera concrétisée en 2016.

### BIEN MANGER POUR BIEN VIEILLIR

Proposer une restauration de qualité a toujours été une priorité pour le Groupe. Il s'agit en effet d'une attente forte des résidents et des patients et de leurs proches, dont le bien-être dépend pour beaucoup de la satisfaction de ce critère. Avec environ 76 millions de repas servis par an en Europe, Korian se mobilise et 2015 marque une nouvelle étape.

Les équipes Hébergement et Restauration ont défini et déployé dès le printemps 2015 une nouvelle offre restauration en France,

qui fait du plaisir et de la convivialité au moment des repas une priorité. En proposant une cuisine « comme à la maison », Korian mobilise ses chefs et leur brigade autour de plats cuisinés à partir de produits bruts de saison et de recettes respectant l'art culinaire traditionnel. En complément, le Groupe a identifié plusieurs recettes comme des fondamentaux de sa cuisine : des vinaigrettes et des potages maison, des tartes aux pommes, des tartes salées, des omelettes, des goûters réalisés sur place 365 jours par an. Servir le bon légume ou le bon fruit à la bonne saison est une question de bon sens, permet de garantir la saveur du produit et représente également un marqueur du temps idéal pour les personnes désorientées.

Suite à la mise en place de cette restauration élaborée tous les jours par les équipes Korian dans la cuisine de chaque établissement, le Groupe en France a effectué un appel d'offres national en 2015 et a retenu Sodexo pour ses achats de matières premières et le conseil technique de ses chefs. Ce partenariat, engagé pour une durée de 3 ans, a pour objectif de consolider l'identité culinaire Korian autour d'une ambition : assurer le bien-être des résidents et des patients en offrant une restauration plaisir, familiale, goûteuse et savoureuse. À travers l'accompagnement d'experts culinaires, d'un Conseiller Restauration par région et d'un réseau de 11 diététiciennes, spécialisées dans l'univers de la santé et de l'alimentation des personnes âgées, mais aussi la formation de ses équipes, notamment par l'École LeNôtre et l'École hôtelière Guillaume Tirel, Korian souhaite renforcer l'expertise et le savoir-faire de ses chefs, notamment sur le service et les saveurs.

Afin de permettre aux résidents de recevoir leurs proches autour d'un bon repas et d'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.

Le groupe Korian respecte les préconisations du GEM-RCN et les apports nutritionnels recommandés. Le plan alimentaire est validé par des diététiciennes diplômées et le cycle de menus est chiffré nutritionnellement à chaque saison. Pour accompagner les chefs, une guide des régimes avec une déclinaison des menus mais également une vidéo de *e-learning* « nutrition et régimes alimentaires », sont à leur disposition. Les repas sont déclinés chaque jour dans différentes textures afin de respecter les besoins de chacun. Réplique identique au menu entier, ces repas texturés sont dressés en séparant chaque composante afin de préserver le goût de chaque aliment.

Korian déploie également un programme de formation pour le service de ses repas, que ce soit à partir de formations individuelles sur site, grâce à la mise en place de vidéo-formations ou le déploiement des « 12 règles d'or du service en salle ».

En Allemagne, un poste similaire est en création pour 2016 afin de rédiger les Bonnes Pratiques qui seront intégrées au Manuel Qualité pour guider les équipes. En Belgique, un nouveau poste de Responsable Restauration a été créé en 2015 afin d'évaluer les pratiques des équipes de cuisine et d'améliorer la qualité et le goût des repas proposés en établissement.

### Une nouvelle démarche de questionnement éthique

Le paragraphe 3.7.1.3 du présent document de référence détaille cette mesure.

### 3.7.3.3 Rester à l'écoute des résidents et des patients

Korian est à l'écoute de ses clients et analyse régulièrement la satisfaction des résidents et des patients ainsi que de leur famille. En comprenant mieux ce qui importe le plus pour eux, 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 Korian interroge régulièrement ses résidents, ses patients et leurs familles afin d'évaluer la satisfaction clients au sein de ses établissements médico-sociaux et sanitaires. L'objectif de ces enquêtes clients, baptisées « *Satisf'aktion* » 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.).

Afin de disposer en 2015 de résultats comparables d'un pays à l'autre, la Direction générale du groupe Korian a décidé de mettre en place une enquête de satisfaction clients unique au niveau européen. Un large travail d'harmonisation a été effectué en 2015 sur les 4 pays par la Direction de la communication, de la RSE et du marketing opérationnel et l'institut d'études *Research Experts* afin de construire une trame de questionnaire unique en Europe et ce pour chacun des 2 réseaux (médico-social et sanitaire) et d'obtenir des indicateurs comparables et pertinents d'année en année. Plus de 32 000 questionnaires ont ainsi été remplis en 2015 au sein des établissements médico-sociaux et sanitaires du groupe Korian en Europe, par voie postale, distribution directe sur site ou courrier électronique. Si l'enquête au sein du réseau médico-social est effectuée une fois par an (de septembre à octobre) à l'initiative de Korian, la réglementation impose aux établissements sanitaires de distribuer ces questionnaires de satisfaction tout au long de l'année, lors de la sortie du patient.

Les clients sont interrogés sur les éléments clés de leur accompagnement chez Korian : le soin, l'accueil au quotidien, le confort, la chambre, la restauration, l'animation, les relations avec les équipes, etc. Des questions ont été notamment intégrées au questionnaire médico-social afin d'évaluer le bien-être psychologique et affectif des résidents, comme la personnalisation de la chambre, le sentiment de se sentir chez soi, la participation aux décisions ou le fait de se faire des amis. Afin d'améliorer l'analyse des résultats, un questionnaire de pré-qualification a été envoyé aux établissements en amont de l'enquête pour mieux comprendre leurs spécificités et décoder les résultats en fonction de leurs caractéristiques propres. Dans chaque pays, un guide méthodologique unique a été transmis aux équipes pour les aider dans l'organisation de ces enquêtes et chaque établissement français a pu bénéficier de l'accompagnement du Responsable Qualité Régional.

En France, le taux de retour des résidents et des familles dans les établissements médico-sociaux est de plus de 44% (soit plus de 14 000 questionnaires retournés remplis), garantissant des résultats fiables. Le taux de satisfaction globale des résidents est de 95% et de 93% pour les familles. Dans les établissements sanitaires, plus de 10 000 questionnaires ont été renseignés en France, avec un taux de satisfaction globale estimé à environ 92%. Un nouveau questionnaire harmonisé sera distribué début 2016 dans tous les établissements sanitaires du Groupe en

France, ainsi que des nouvelles enquêtes de satisfaction pour les patients en hospitalisation de jour et les prescripteurs.

En Allemagne, la participation est inférieure aux autres pays (33,5%). Le taux de satisfaction globale est de 95% pour les résidents et de 93% pour les familles dans les maisons de retraite médicalisées, et monte à 98% pour les clients des résidences services. Il n'y a pas d'établissements sanitaires en Allemagne.

En Italie, 51,2% des personnes consultées ont répondu à l'enquête de satisfaction. 94% des familles et 93% des résidents se déclarent globalement satisfaits de leur maison de retraite médicalisée. Elle s'élève à 99% et 98% dans les centres d'accueil de jour.

En Belgique, le taux de retour est excellent et supérieur aux autres pays (58,7%). La satisfaction globale est inférieure aux autres pays mais de bon niveau puisque 94% des résidents et 91% des familles se déclarent satisfaits de leur établissement. Dans les résidences services, le taux de satisfaction est de 94%. Il n'y a pas d'établissements sanitaires en Belgique.

Les résultats complets de l'enquête de satisfaction dans le secteur médico-social ont été diffusés dès janvier 2016 sur une plateforme dédiée et accessible à tous les Directeurs d'établissement et Directeurs régionaux. Ils sont associés à un rapport d'analyse complet, personnalisé pour chaque site, pour mieux comprendre les forces et les points à améliorer de l'accompagnement global et aider à la construction d'un plan d'actions adapté. Cette plateforme permet également aux établissements sanitaires de saisir les réponses des 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, comme le cadre de vie, la restauration et la vie sociale pour le médico-social par exemple.

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, CRUQPC, etc.).

#### L'amélioration continue de la qualité de service

Une procédure de suivi des plaintes et des réclamations existe au sein de chaque pays. Des nouveaux outils de gestion de la relation client seront déployés en 2016.

#### LE SUIVI DES PLAINTES ET DES RÉCLAMATIONS CLIENTS

En France, depuis le mois de juillet 2014, une cellule *Ecoute Client* rattachée au Département Qualité et Gestion des Risques de la DEMQ 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 5 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 de soins de suite et de réadaptation, une CRUQPC. 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 à la fois centralisé et local 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 13 catégories prédéfinies (soin, accueil, hébergement, etc.), et d'en contrôler instantanément le suivi et l'évolution pour un traitement dans un délai maximum de 3 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 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. Cet outil permet également de gérer directement le taux d'occupation des établissements situés dans la région Lombardie. En 2016, la France se dotera également d'un outil similaire, baptisé UNIK.

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.

### L'ÉCOUTE ET LA PARTICIPATION DES FAMILLES

Dans tous les établissements du groupe Korian en Europe, 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 clients et facilitent leurs démarches de suggestions et réclamations. Elles permettent également d'améliorer la politique d'accueil de l'établissement et la prise en charge du résident et du patient, ainsi que cela est développé au paragraphe 3.6.2.2 du présent document de référence.

#### 3.7.3.4 S'engager en matière de lutte contre la corruption et les pratiques anti-concurrentielles

À travers sa politique d'achats responsables et le déploiement de procédures strictes de contrôle interne, Le Groupe lutte contre la corruption et les pratiques anti-concurrentielles, y compris dans sa relation avec ses partenaires, fournisseurs et sous-traitants.

### La politique d'achats responsables

Korian s'est engagé avec ses partenaires, fournisseurs et sous-traitants dans une démarche de développement durable. À ce titre, le Groupe entretient des relations collaboratives, équitables et durables avec ses fournisseurs, autour d'une approche partenariale et d'objectifs RSE partagés.

### LES CRITÈRES ET ENGAGEMENTS SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX DE KORIAN

En France, une charte d'achats responsables définit les engagements sociaux, éthiques et environnementaux que l'entreprise demande à l'ensemble de ses fournisseurs et de leurs propres fournisseurs de respecter. Conscient de l'importance de maintenir une relation de confiance avec ses fournisseurs, la Direction des achats France s'engage par ailleurs à les sélectionner avec honnêteté, équité et transparence, dans le respect de la confidentialité des informations et de la lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts.

#### Le respect des droits de l'homme et des conditions de travail

Les fournisseurs du groupe Korian s'engagent à mettre en place des actions et procédures internes garantissant le respect des principes des conventions fondamentales de l'OIT et de la dignité humaine, et ce sur l'ensemble de leurs sites et ceux de leurs propres fournisseurs, à savoir :

- l'abolition totale du travail des enfants et le respect de la limite d'âge fixée dans la législation ;
- l'élimination du travail forcé et obligatoire et des pratiques avilissantes sur le lieu de travail (punitions corporelles, harcèlement moral et sexuel, travail sous la contrainte et la menace, etc.) ;
- la garantie d'un niveau de salaire minimum permettant des conditions de vie décentes aux employés, compte tenu du coût de la vie à proximité du lieu d'implantation ;
- le respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective dans le cadre de la législation des pays et la libre expression sur les questions relatives aux conditions d'exercice de leurs activités ;
- l'élimination de toute discrimination de sexe, de race, de religion, ou d'appartenance politique et engagement en faveur de la diversité ;
- le respect de toutes les lois en vigueur au niveau national et des règles internationales fixées par l'OIT en matière de salaires, avantages et temps de travail ;
- la protection de la santé et de la sécurité du personnel, des sous-traitants, des populations et des utilisateurs (conditions légales d'hygiène et de sécurité, respect des normes et de la réglementation etc.) ;
- la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants et la pédopornographie.

#### La réduction de l'impact environnemental

Les fournisseurs s'engagent également à contrôler et limiter l'impact climatique de leurs activités et à adopter des pratiques respectueuses de l'environnement, à savoir :

- le respect de la réglementation environnementale internationale, nationale et locale, notamment en matière d'interdiction de certains produits, substances et procédés dangereux ;
- la mise en place d'une démarche d'amélioration continue du management environnemental, visant à réduire les consommations et à limiter les rejets et les risques de pollution (de l'eau, de l'air et du sol), pour se rapprocher des meilleures pratiques de la profession en matière d'environnement ;
- la maîtrise des impacts environnementaux des sites de production et des produits et services proposés (connaissance des impacts, processus d'analyse et publication des résultats) ;
- la recherche d'un approvisionnement en matière première qui limite l'appauvrissement des ressources naturelles (biodiversité) et non renouvelables (pétrole, méthane) ;
- le développement d'une politique de gestion et de valorisation des déchets sur l'ensemble du cycle de vie

des produits ou services proposés et d'une démarche de valorisation des produits fabriqués, en fin de vie ;

- la mise à disposition d'innovations permettant à Korian de réduire ses impacts directs et des informations nécessaires à la réalisation des bilans environnementaux et du reporting réglementaire.

### La lutte contre la corruption

Les fournisseurs travaillant avec Korian s'engagent enfin à lutter contre toute forme de corruption et pratiques anticoncurrentielles, à savoir :

- l'interdiction d'offrir aux collaborateurs du groupe Korian tout avantage (marchandises ou services gratuits, emplois ou opportunités) qui viserait à faciliter leurs activités avec notre entreprise ;
- le respect de la confidentialité des informations reçues et des droits de propriété intellectuelle ;
- la transparence et honnêteté des informations communiquées et lors de situations pouvant présenter un risque de conflit d'intérêt.

Tous les contrats et appels d'offres de la restauration en France contiennent des clauses de développement durable. Le principal impératif, outre la satisfaction des résidents et des patients, réside dans l'obligation de respecter les règlements européens et les textes nationaux en vigueur.

Par ailleurs, 3 objectifs majeurs ont régi l'appel d'offres sur le bio-nettoyage – dont l'approche opérationnelle est exposée au paragraphe 3.7.1.4 du présent document de référence - la qualité (obtenue par une standardisation de la méthode), la formation aux produits assurée par le prestataire pour l'ensemble de l'équipe bio-nettoyage des établissements français du Groupe ainsi que l'optimisation des coûts et la protection de l'environnement par la mise à disposition de systèmes de dosage économique des produits (tels que des centrales de dilution, des doseurs lavage/rinçage, etc.).

Le Groupe s'est ainsi entouré de prestataires volontaristes et s'efforce de privilégier le recours à des produits fabriqués en France, générateurs d'activité économique sur le territoire. Trois de ses principaux fournisseurs sont adhérents du Pacte Mondial des Nations Unies (*Global Compact*). L'un de ses distributeurs de produits d'hygiène et d'entretien est certifié ISO 9001 tandis que son fournisseur de pansements et de soins de plaies est certifié ISO 9001, 13485 et 14001. Ce dernier bénéficie également de la norme AC2009 applicable à la fabrication des dispositifs médicaux.

En Allemagne, les fournisseurs sont invités à récupérer les palettes lors de leurs livraisons pour réduire les déchets mais aussi les transports à vide. Ils proposent également des formations aux équipes sur la bonne utilisation de leurs produits, notamment chimiques, afin d'en limiter l'impact sur l'environnement. Enfin, ils s'engagent à réduire au maximum et à récupérer tous les emballages superflus.

### LES AUDITS ET VÉRIFICATIONS

En France, la charte des achats durables précise que le groupe Korian se réserve le droit d'évaluer ou d'auditer les pratiques des fournisseurs et à demander des documents prouvant la conformité des pratiques avec les principes listés dans cette charte. Il est de la responsabilité du fournisseur de piloter le reporting nécessaire à cette évaluation (procédures, outils et indicateurs). En cas de non-respect d'un ou de certains principes, le fournisseur s'engage à mettre en place un plan d'amélioration continue en collaboration avec les équipes de Korian, afin de se mettre en conformité. En cas de non-respect de cet engagement, Korian se réserve le droit de se désengager vis-à-vis des fournisseurs.

En Allemagne, les fournisseurs doivent répondre à un questionnaire d'auto-évaluation et transmettre leur certification en matière de développement durable. Ce formulaire d'auto-évaluation des fournisseurs inclut l'engagement en termes de RSE comme les certificats de garantie pour la protection de l'environnement ou l'interdiction du travail forcé et du travail des enfants. Des audits internes sont organisés une fois par an.

En Belgique, le Groupe travaille avec 2 sociétés externes qui font des investigations, des analyses puis des recommandations pour l'investissement au sein des maisons de retraite médicalisées dans les nouvelles technologies économes en énergie (remplacement des anciens chauffages des maisons de repos, remplacement des anciennes lumières par des LED, etc.).

## La loyauté des pratiques

### LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

D'une manière générale, la lutte contre la fraude et la corruption passe par des processus internes stricts de délégations de pouvoirs et de responsabilité, d'engagement et de paiement, faisant l'objet de contrôles internes automatiques et réguliers. Par ailleurs, le Groupe veille au respect de la loyauté des pratiques.

Ainsi, en France, Korian s'oblige à effectuer une mise en concurrence loyale notamment pour la sélection des fournisseurs et les commandes de travaux. La sélection s'appuie sur un tableau d'analyse des offres reprenant plusieurs critères objectifs comme le montant de l'offre au regard du temps humain prévu ou les références. Les critères sont pondérés selon l'importance et le contexte.

En Allemagne, le Groupe applique les pratiques de lutte contre la corruption définies par les lois applicables.

En Italie, Korian a mis en place en 2013 une plateforme d'*e-procurement* afin de fiabiliser les procédures d'achats. Ainsi, tout achat est soumis à un processus d'approbation formelle qui s'effectue sur cette plateforme d'achats. Par ailleurs, conformément aux procédures internes, le choix des principaux fournisseurs donne systématiquement lieu à un appel d'offres piloté par un comité d'achats regroupant, en plus des acheteurs, des salariés de la Direction opérationnelle. Le choix du fournisseur fait suite à une évaluation quantitative (prix, délai, etc.) et qualitative (phases de tests, respect du cahier des charges). La qualité des produits achetés est suivie par la Direction des achats durant toute la durée du contrat, à travers des questionnaires de satisfaction envoyés aux établissements.

Dans le respect d'une loi de 2011 et comme exposé au paragraphe 3.6.2.2 du présent document de référence, Korian en Italie a adopté un code éthique récapitulant toutes les valeurs et tous les engagements du Groupe en Italie et notamment l'impartialité, l'honnêteté, l'intégrité, la lutte contre la corruption et l'absence de conflits d'intérêts. Les engagements attendus de la part des salariés et des fournisseurs y sont également précisés. Le Groupe s'engage par ailleurs à diffuser la documentation relative aux procédures d'application du décret législatif italien n° 231 du 8 juin 2001 destinées à prévenir toutes les situations de non-conformité à la loi.

En Belgique, il existe des procédures d'inspections qui sont connues et approuvées par toutes les parties prenantes (Direction, inspecteurs, etc.). Tous les contrats des cadres ont une clause spécifique sur les conflits d'intérêts.

### LES AUTRES ACTIONS ENGAGÉES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME

Cet indicateur est jugé non pertinent au regard de l'activité du Groupe. Néanmoins, cette exclusion sera réexaminée chaque année en fonction de l'implantation du Groupe et du contexte.

### 3.7.4 Méthodologie du reporting

Pour ce nouveau 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.

#### I Informations sociales

		<b>Chapitre</b>
<b>Emploi</b>	<i>L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique</i>	3.7.1.1
	<i>Les embauches et les licenciements</i>	
	<i>Les rémunérations et leur évolution</i>	
<b>Organisation du travail</b>	<i>L'organisation du temps de travail</i>	
	<i>L'absentéisme</i>	3.7.1.4
<b>Relations sociales</b>	<i>L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci</i>	3.7.1.5
	<i>Le bilan des accords collectifs</i>	
<b>Santé et sécurité</b>	<i>Les conditions de santé et de sécurité au travail</i>	3.7.1.4
	<i>Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail</i>	
	<i>Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles</i>	
<b>Formation</b>	<i>Les politiques mises en œuvre en matière de formation</i>	3.7.1.2
	<i>Le nombre total d'heures de formation</i>	
<b>Diversité et égalité des chances/ égalité de traitement</b>	<i>La politique mise en œuvre et les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes</i>	3.7.1.4
	<i>La politique mise en œuvre et les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées</i>	
	<i>La politique mise en œuvre et les mesures prises en faveur de la lutte contre les discriminations</i>	
<b>Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT relatives</b>	<i>Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective</i>	3.7.1.5
	<i>À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession</i>	
	<i>À l'élimination du travail forcé ou obligatoire</i>	
	<i>À l'abolition effective du travail des enfants</i>	

## I Informations environnementales

		Chapitre
<b>Politique générale en matière environnementale</b>	<i>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</i>	3.7.2.1
	<i>Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement</i>	
	<i>Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions</i>	
	<i>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</i>	
<b>Pollution et gestion des déchets</b>	<i>Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement</i>	3.7.2.2
	<i>Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets, y compris les actions en faveur de l'économie circulaire et la lutte contre le gaspillage alimentaire</i>	3.7.2.4
	<i>La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité</i>	3.7.2.1
<b>Utilisation durable des ressources</b>	<i>La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales</i>	3.7.2.3
	<i>La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation</i>	
	<i>La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables</i>	3.7.2.2
	<i>L'utilisation des sols</i>	3.7.2.1
<b>Changement climatique</b>	<i>Les rejets de gaz à effet de serre</i>	3.7.2.2
	<i>L'adaptation aux conséquences du changement climatique</i>	
<b>Protection de la biodiversité</b>	<i>Les mesures prises pour développer la biodiversité</i>	3.7.2.3

## I Informations sociétales

		Chapitre
<b>Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société</b>	<i>En matière d'emploi et de développement régional</i>	3.7.3.1
	<i>Sur les populations riveraines ou locales</i>	
<b>Relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité de l'entreprise</b>	<i>Les conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations</i>	3.7.3.1
	<i>Les actions de partenariat ou de mécénat</i>	
<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>	<i>La prise en compte dans la politique d'achat de la Société des enjeux sociaux et environnementaux</i>	3.7.3.4
	<i>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</i>	
<b>Loyauté des pratiques</b>	<i>Les actions engagées pour prévenir la corruption</i>	3.7.3.4
	<i>Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs</i>	
<b>Droits de l'Homme</b>	<i>Actions engagées en faveur des droits de l'Homme</i>	3.7.3.4

Un référentiel commun à l'ensemble du Groupe a été diffusé sur les 4 pays. 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.

### 3.7.4.1 Le périmètre du reporting et la méthode de consolidation

L'ensemble des indicateurs sont à reporter sur le périmètre Europe du groupe Korian (hors acquisitions courant 2015), soit une société par pays suite à la Fusion à savoir Korian en France, Curanum en Allemagne, Segesta en Italie et SLG en Belgique. Seules les données quantitatives des établissements entrés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et non sortis en cours d'année ont été comptabilisées.

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 3 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. Le nombre de lits est comptabilisé sur la base du nombre d'établissements pris en compte dans le recueil de données.

Korian ne compte pas d'installations classées dans ses établissements en France.

En Italie, les coopératives sont exclues du périmètre, sauf pour la formation.

### 3.7.4.2 La période de reporting

Les indicateurs chiffrés sont calculés sur une période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2015 (12 mois), avec des données arrêtées au 31 décembre 2015.

### 3.7.4.3 La collecte des données

Les données relatives aux périmètres définis ont été recueillies par le Responsable RSE Groupe, recruté en 2015, directement auprès de chaque Direction concernée pour les informations quantitatives et qualitatives en France et qualitatives dans les autres pays d'implantation du Groupe.

Sur la collecte des informations quantitatives de l'Allemagne, de l'Italie et de la Belgique, un même tableau dit « Référentiel » a été 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 en vue de la rédaction du présent chapitre.

### 3.7.4.4 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 notre Société. Pour les informations considérées comme étant les plus importantes, des tests de détails ont été réalisés.

### 3.7.4.5 Les précisions et limites méthodologiques

À titre liminaire, il est précisé que certains indicateurs ne sont pas suivis en Allemagne, en Italie et en Belgique. Ces exclusions sont mentionnées individuellement dans le rapport ci-dessus.

### 3.7.4.6 Le taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme de l'Italie et de la Belgique 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 déterminée et indéterminée. En France, seuls les contrats à durée indéterminée sont pris en compte.

### 3.7.4.7 La consommation énergétique et d'eau

Chaque pays a reporté des consommations chiffrées sur la base des factures 2015, des informations communiquées par les prestataires ou des relevés effectués par les établissements.

Notre 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 :

## I Calcul des émissions de gaz à effet de serre

France	Gaz naturel	0,219 kgCO <sub>2</sub> e/kWh
	Électricité	0,082 kgCO <sub>2</sub> /kWh
	Fioul	0,324 kgCO <sub>2</sub> /kWh
Allemagne	Gaz naturel	0,214 kgCO <sub>2</sub> /kWh
	Électricité	0,461 kgCO <sub>2</sub> /kWh
	Fioul	0,324 kgCO <sub>2</sub> /kWh
Italie	Gaz naturel	0,214 kgCO <sub>2</sub> /kWh
	Électricité	0,406 kgCO <sub>2</sub> /kWh
	Fioul	0,324 kgCO <sub>2</sub> /kWh
Belgique	Gaz naturel	0,214 kgCO <sub>2</sub> /kWh
	Électricité	0,22 kgCO <sub>2</sub> /kWh
	Fioul	0,324 kgCO <sub>2</sub> /kWh

(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), 2016. Pour plus de détails, consulter le site internet <http://www.bilans-ges.ademe.fr>.



### 3.7.4.8 La gestion des déchets

Seules les informations quantitatives concernant la collecte de DASRI sont collectées en Europe en 2015.

### 3.7.4.9 Exclusions

Les indicateurs sur l'utilisation des sols, les nuisances sonores et les autres actions engagées en faveur des droits de l'homme sont jugés non pertinents au regard de l'activité du Groupe et exclus du présent rapport. Néanmoins, cette exclusion sera réexaminée chaque année en fonction de l'implantation du Groupe et du contexte.

## 3.7.5 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 2015

#### Aux actionnaires

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Korian, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1058 <sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, 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.

#### 3.7.5.1. 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 procédures utilisées par la société (ci-après le « **Référentiel** »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la société.

#### 3.7.5.2 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 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, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

#### 3.7.5.3 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 3<sup>ème</sup> 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 au Référentiel (avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 4 personnes entre septembre 2015 et mars 2016 pour une durée d'environ 10 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(2)</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.

(1) dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

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 « 3.7.4 Méthodologie du reporting » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte-tenu des limites mentionnées ci-dessus, 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 quinzaine 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 du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son 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>(3)</sup>:

- au niveau de l'entité consolidante et de la Direction Communication, RSE et Marketing Opérationnel, 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 ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées <sup>(4)</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 en moyenne 65,7% des effectifs et entre 58,6 % et 99,9% des informations quantitatives environnementales.

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 nos 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 au Référentiel.

Fait à Paris La Défense, le 25 avril 2016

L'organisme tiers indépendant  
**Mazars SAS**

Manuela Baudoin-Revert  
Associée

Emmanuelle RIGAUDIAS  
Associée RSE & Développement Durable

(3) Informations sociales : effectif et répartition par âge et par sexe, Nombre de licenciements, Nombre d'heures de formation, Nombre de travailleurs handicapés, Nombre de stagiaires de direction recrutés, Taux d'absentéisme.

Informations environnementales : consommation d'énergie, Consommation d'eau, Gestion des DASRI (Déchets issus des Activités de Soins à Risques Infectieux), Mesure de prévention, recyclage et élimination des déchets.

Informations sociétales : nombre de salariés formés à un programme sur la Bien-être, Résultats du baromètre interne, Résultats de l'enquête satisfaction clients.

(4) Entités françaises et italiennes.

## 3.8 Recherche et développement

De par son activité de prise en charge du Bien Vieillir, 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. Par exemple, en 2015, un projet de co-développement d'un système innovant de détection précoce des chutes et de géolocalisation *indoor*, permet, de manière individuelle, d'alerter immédiatement l'établissement en cas de chute, fugue ou intrusion d'un résident dans une chambre autre que la sienne.

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.

La Société participe ainsi aux 3 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.

L'Institut mène ses missions par l'intermédiaire d'une équipe pluridisciplinaire composée d'une majorité de personnes extérieures au Groupe, combinant les expertises et les partages de connaissances dans le but d'explorer dans son ensemble la notion du bonheur de vieillir, de changer les regards et de faciliter les initiatives innovantes.

L'Institut souhaite également réfléchir à des solutions spécifiques à apporter aux personnes âgées et à leur entourage, tout en explorant la notion du Bien Vieillir.

Outre la poursuite des projets lancés en 2014, l'Institut s'est concentré, en 2015, 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.

### Étude relative à l'impact des médicaments écrasés sur le goût des aliments (MELA)

L'étude MELA avait pour objectifs d'évaluer le goût des 10 médicaments les plus prescrits dans les maisons de retraite médicalisées du Groupe en France puis de déterminer lesquels sont acceptables et lesquels ne le sont pas lorsqu'ils sont écrasés dans les aliments. Cette étude a été menée en partenariat avec le Professeur Isabelle Precheur, du Centre Hospitalier Universitaire de Nice. Les propositions concrètes et les Bonnes Pratiques de l'étude MELA sont aujourd'hui résumées dans un guide Essentiel de l'Institut du Bien Vieillir Korian, disponible en libre téléchargement sur le site Internet de l'Institut ainsi qu'en format papier sur demande.

### Étude relative à l'impact d'une campagne de prévention sur l'hygiène des mains en relation avec la survenue des épidémies en maisons de retraite médicalisées

Cette étude a été réalisée entre avril 2014 et avril 2015, dans le cadre d'une collaboration entre l'Institut du Bien Vieillir Korian et le Conservatoire National des Arts et Métiers, avec la participation des Laboratoires Anios, professionnels de la désinfection, et du groupe Korian. 27 maisons de retraite médicalisées françaises ont ainsi été sollicitées pour cet essai randomisé, réparties en 2 groupes : un groupe témoin et un groupe intervention. L'intervention a consisté à mettre en place au sein de chaque maison de retraite médicalisée un ensemble de mesures liées à l'hygiène des mains pendant 1 an et d'évaluer leur effet sur un certain nombre d'indicateurs. Il a ainsi été démontré que l'hygiène des mains en maison de retraite médicalisée peut agir de façon significative sur la mortalité (autour de 30%).

L'étude est en cours de publication dans une revue scientifique de référence. Cependant, l'Institut du Bien Vieillir Korian, à l'occasion de la Journée Mondiale du lavage des mains du 15 octobre 2015, a d'ores et déjà mis à la disposition du grand public et des professionnels un guide autour des Bonnes Pratiques en la matière et mis en place des mesures renforcées dans ses établissements pendant les périodes épidémiques.

### Diverses publications

Au cours de l'année 2015, l'Institut du Bien Vieillir Korian a participé à la publication de Guides Essentiels comme « Repenser le jeu en établissement », mais également à celle de plusieurs articles scientifiques comme « Consommation des médicaments antibiotiques en EHPAD : étude dans 67 établissements français sur une année » paru dans la revue *La Revue de Gériatrie*, Tome 40, n° 8, octobre 2015, ou encore « Plaisir et vieillissement chez les plus de 65 ans » paru dans la revue *Soins et gérontologie* de septembre/octobre 2015. L'Institut du Bien Vieillir Korian a également participé à des congrès scientifiques, notamment :

- les Journées Françaises de Gériatrie et de Gérontologie qui se sont déroulées en octobre 2015 à Paris, au cours desquelles l'Institut a présenté 2 posters (« Évaluation de la satisfaction des résidents en EHPAD : évaluation interne ou évaluation externe ? » et « Plaisir et vieillissement : quelles représentations et quels modèles du plaisir chez les plus de 65 ans ? ») ;
- le Congrès International sur la Recherche en EHPAD (*International Nursing Home Research Conference*) qui s'est déroulé à Toulouse en décembre 2015, au cours duquel l'Institut a présenté 2 communications orales (*Applied research in nursing homes : Barriers and facilitators* et *New Methods to Evaluate Physiotherapy Care in Nursing Homes*) et 1 poster (*A simple tool to measure the immediate wellbeing of elderly people in nursing homes*).

## 3.9 Autres informations financières

### 3.9.1 Résultats et autres éléments caractéristiques de Korian

Nature des indications/Périodes	31.12.2015*	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Durée de l'exercice	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
<b>Situation financière de l'exercice</b>					
a) Capital social	397 328 365 €	395 187 615 €	174 198 065 €	170 204 140 €	163 593 805 €
b) Nombre d'actions émises	79 465 673	79 037 523	34 839 613	34 040 828	32 718 761
<b>Résultat global des opérations effectives</b>					
a) Chiffres d'affaires hors taxes	67 095 487 €	40 942 258 €	40 117 384 €	36 031 309 €	32 417 902 €
b) Bénéfice avant impôt, participation, amortissements & provisions	54 353 380 €	59 806 275 €	-19 082 963 €	20 438 967 €	-2 997 705 €
c) Impôts sur les bénéfices	-19 848 346 €	-14 959 303 €	-10 923 921 €	-11 042 880 €	-15 892 382 €
d) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements & provisions	74 201 726 €	74 765 578 €	-8 159 042 €	31 481 847 €	12 894 803 €
e) Bénéfice après impôt, participation, amortissements & provisions	67 229 544 €	74 260 803 €	3 911 864 €	24 887 516 €	9 086 329 €
f) Montants des bénéfices distribués	47 679 404 €	47 422 514 €	20 903 798 €	20 424 497 €	19 631 257 €
g) Participations des salariés	-	-	-	-	-
<b>Résultat par action</b>					
a) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements	0,93 €	0,95 €	-0,23 €	0,92 €	0,39 €
b) Bénéfice après impôt, amortissements & provisions	0,85 €	0,94 €	0,11 €	0,73 €	0,28 €
c) Dividende versé à chaque action	0,60 €	0,60 €	0,30 €	0,60 €	0,60 €
d) Autre distribution	-	-	0,30 €	-	-
<b>Personnel</b>					
a) Nombre de salariés	337	298	305	326	327
b) Montant de la masse salariale	21 813 403 €	21 174 823 €	19 742 098 €	18 011 569 €	16 616 427 €
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	11 053 571 €	9 290 697 €	8 124 830 €	8 166 082 €	7 629 479 €

\* La distribution envisagée au titre de l'exercice 2015 sera soumise à l'assemblée générale annuelle prévue le 23 juin 2016.

### 3.9.2 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 de soins de suite et de réadaptation, 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 socio-professionnel ;
- 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 établissements de soins à domicile, qui sont des établissements de santé qui offrent 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.

3

### 3.9.3 Dividendes versés au cours des 3 derniers exercices

Exercice concerné (exercice de distribution)	Nombre d'actions composant le capital social	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
2014 (2015)	79 039 523	0,60 €	0,60 €	-
2013 (2014)	78 388 873	0,30 €*	0,30 €	-
2012 (2013)	34 040 828	0,60 €	0,60 €	-

\* Outre le dividende de 0,30 € par action prélevé sur le bénéfice distribuable de l'exercice 2013, la Société a distribué une somme de 0,30 € par action prélevée sur le poste prime d'émission, soit une distribution totale de 0,60 € par action au titre de 2013.

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.

### 3.9.4 Affectation du résultat de l'exercice 2015

Le bénéfice de l'exercice s'élève à 67 229 544,24 €. Lors de l'assemblée générale prévue le 23 juin 2016, il sera proposé :

- d'affecter 3 361 477,21 € à la réserve légale.

Le solde du bénéfice de l'exercice, soit la somme de 63 868 067,03 €, augmenté du report à nouveau qui s'élève à 23 193 708,04 €, constitue le bénéfice distribuable de l'exercice,

soit la somme de 87 061 775,07 €. Il sera donc proposé à l'assemblée générale du 23 juin 2016 :

- de procéder à la distribution d'un dividende de 0,60 € par action aux 79 468 673 actions de la Société, soit 47 681 203,80 €, prélevé dans son intégralité sur le bénéfice de l'exercice ; et
- d'affecter 39 380 571,27 € sur le compte de report à nouveau.

### 3.9.5 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 162 175 €, dont 104 948 € pour la Société.

### 3.9.6 Programme de rachat d'actions et contrat de liquidité

#### Programme de rachat d'actions

En application de la 16<sup>ème</sup> résolution adoptée par l'assemblée générale mixte du 25 juin 2015, la Société a renouvelé son programme de rachat d'actions.

Établi en application des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'AMF, ainsi que du règlement européen (CE) 2273/2003 du 22 décembre 2003 et des pratiques de marché admises par l'AMF, le tableau ci-après indique les objectifs et les modalités du nouveau 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 en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la date de l'assemblée précitée). Il est ici précisé que le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5% de son capital et que, lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le Règlement général de l'AMF, le nombre d'actions pris 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.
Prix maximum de rachat	50 € (hors frais)
Montant maximum des fonds disponibles pour les besoins du présent programme	395 197 600 €
Objectifs par ordre de priorité décroissant	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La mise en œuvre de tout plan d'option d'achat d'actions de la Société dans le cadre des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; et/ou</li> <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 lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; et/ou</li> <li>■ L'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; et/ou</li> <li>■ La remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; 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 ces actions dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur.</li> </ul>
Modalités de rachat	Les acquisitions, cessions ou transferts des actions pourront être effectués à tous moments, sauf en période d'offre publique, 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 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 réalisé 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.
Durée du programme	18 mois à compter de l'assemblée générale mixte du 25 juin 2015, soit jusqu'au 24 novembre 2016.

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 nouveau contrat de liquidité avec Natixis qui a pris effet le 1<sup>er</sup> juillet 2015, en remplacement du précédent contrat avec Oddo Corporate Finance, afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de ses titres (le « **Contrat de Liquidité** »).

Au 31 décembre 2015, les moyens suivants figuraient au Contrat de Liquidité :

- 32 936 actions Korian ;
- 3 543 342 €.

## 3.9.7 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 2015 sont présentées aux notes 2 et 35 du paragraphe 5.1 du présent document de référence.

## 3.10 Organes d'administration et de direction

La Société est une société anonyme à Conseil d'administration. 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, dissociation qui est entrée en vigueur le 30 avril 2012. Le 18 novembre 2015, le Conseil d'administration a décidé de révoquer M. Yann Coléou de son mandat de Directeur général et de nommer Mme Sophie Boissard comme Directrice générale à compter du 26 janvier 2016. Du 18 novembre 2015 au 26 janvier 2016, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général ont été réunies et confiées à M. Christian Chautard.

Depuis le 10 juillet 2015<sup>(1)</sup>, le Conseil d'administration se compose des 11<sup>(2)</sup> membres suivants : M. Christian Chautard (Président), M. Jérôme Grivet, Predica (représenté par Mme Françoise Debrus), Investissements PSP (représenté par M. Niall Boland), Malakoff Médéric Assurances (représenté par M. Hugues du Jeu), Batipart Invest (représenté par M. Charles Ruggieri), M. Jacques Ambonville, M. Martin Hoyos, Mme Anne Lalou, M. Guy de Panafieu et Mme Catherine Soubie.

Conformément à l'article 11.4 des statuts, Mme Hafida Cola a été désignée comme administrateur représentant les salariés par l'organisation syndicale la plus représentative le 25 janvier 2016<sup>(3)</sup>.

M. Jean-Claude Georges-François est par ailleurs Censeur.

(1) Suite à l'entrée, le 10 juillet 2015, d'Investissements PSP au capital de la Société, le Conseil d'administration, réuni le 15 juillet 2015, a coopté Investissements PSP comme administrateur de la Société en lieu et place de MAAF Assurances.

(2) Jusqu'au 25 mars 2015, date à laquelle les fonctions de Président et d'administrateur de M. Jacques Baillet ont pris fin, le Conseil d'administration était composé de douze membres.

(3) Mme Amélie Nun a occupé les fonctions d'administrateur représentant les salariés du 16 janvier au 11 septembre 2015, date à laquelle elle a quitté l'entreprise.

### 3.10.1 Présentation des organes de direction et d'administration

#### Mme Sophie Boissard, Directrice générale de Korian



##### Biographie

Mme Sophie Boissard, conseiller d'État, est ancienne élève de l'École Normale Supérieure et de l'École Nationale d'Administration. Après avoir occupé différents postes dans la sphère publique, notamment au Conseil d'État au Ministère du Travail et des Affaires Sociales et au Ministère de l'Économie et des Finances, elle a rejoint le Comité exécutif du groupe SNCF en 2008, pour créer et développer Gares & Connexions, une activité de gestion et de valorisation des gares, puis, en 2014, SNCF Immobilier, branche dédiée à la valorisation des actifs immobiliers et fonciers. Elle a également été en charge, entre 2012 et 2014, de la stratégie et du développement du Groupe SNCF, où elle s'est notamment investie sur la diversification des activités du Groupe, notamment à l'international, les partenariats stratégiques et l'innovation, et, en France, le pilotage du projet de rapprochement avec RFF. Depuis le 26 janvier 2016, Mme Sophie Boissard est Directrice générale du groupe Korian. Elle est également administratrice des sociétés Areva et Sanef (société d'autoroutes).

À la date du présent rapport de gestion, Mme Sophie Boissard ne détient pas d'actions Korian.

**Née le :**  
11 juillet 1970  
à Paris

**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

##### Autres mandats au sein du Groupe :

Présidente des Conseils de surveillance de Curanum et de Korian Management, Administratrice de Segesta, de SLG, et de Fondation KOR, Présidente de l'Institut du Bien Vieillir Korian

##### Mandats extérieurs au Groupe

**Administratrice :** SANEF, Areva (société cotée)

##### Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

**Présidente :** Groupe ICF Habitat, Espaces Ferroviaires

**Administratrice :** Eurostar

**Membre du Conseil de surveillance :** Areva

#### M. Christian Chautard, Président du Conseil d'administration et Membre du Comité d'investissement et du Comité éthique et qualité



##### Biographie

M. Christian Chautard a eu en première partie de carrière des responsabilités opérationnelles au sein de 2 groupes leaders du secteur de la métallurgie.

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 ancien élève de l'École Polytechnique et titulaire d'un MBA de l'INSEAD.

À la date du présent rapport de gestion, M. Christian Chautard détient 1 191 actions Korian.

**Né le :**  
9 juillet 1948  
à Valence (26)

**Nationalité :**  
Française

**Adresse :**  
Zirkus-Krone-Straße  
10, 80335 Munich,  
Allemagne

**Date de nomination :**  
AG du 18 mars 2014

**Date d'expiration du mandat :**  
AG statuant  
sur les comptes  
de l'exercice 2016

##### Mandats extérieurs au Groupe

**Président :** Renovia

**Administrateur :** Spigraph

##### Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

**Président-Directeur général :** Korian

**Président du Conseil de surveillance :** Korian, Curanum (Allemagne), Korian Management (Allemagne)

**Vice-Président du Conseil d'administration :** Korian

**Administrateur :** Batipart, Medica, Marsh France, Segesta (Italie)

**Membre du Conseil de surveillance :** Curanum (Allemagne), Korian Deutschland (Allemagne), Korian Management (Allemagne)

**Membre du Directoire :** Korian Management (Allemagne)

**Gérant :** Phönix (Allemagne)



## 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  
Etats-Unis, 92120  
Montrouge

**Date de nomination :**  
AG du 18 mars 2014

**Date d'expiration du mandat :**  
AG statuant  
sur les comptes  
de l'exercice 2016

### Fonction principale exercée

Directeur général adjoint en charge des Finances Groupe de Crédit Agricole SA.

### Biographie

M. Jérôme Grivet est Directeur général adjoint en charge des Finances Groupe de Crédit Agricole SA depuis mai 2015. Il est également Président du Groupement français des Bancassureurs depuis 2013.

Inspecteur des Finances, ancien élève de l'ENA, il est diplômé de l'ESSEC et de l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Il a commencé sa carrière dans l'Administration à l'IGF. 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.

À la date du présent rapport de gestion, M. Jérôme Grivet détient 1 action Korian.

### Mandats extérieurs au Groupe

**Président :** CA Life Greece (Grèce)

**Administrateur :** Icade (société cotée), Nexity (société cotée)

**Représentant permanent de Predica, Président :** Fonds Stratégique Participation

**Représentant permanent de Predica, Administrateur :** Foncière des Régions (société cotée)

### Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

**Président du Conseil d'administration :** Spirica, Dolcéa Vie

**Directeur général :** Crédit Agricole Assurances, Predica

**Président :** 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

**Membre du Conseil de surveillance :** Korian

**Censeur :** La Médicale de France, Aéroports de Paris, Crédit Agricole Immobilier

**Représentant permanent de Predica, Administrateur :** La Médicale de France, Icade

**Représentant permanent de Predica, Membre du Conseil de surveillance :** CAPE, CA Grands Crus

**Représentant permanent de Predica, Censeur :** Siparex Associés

**Représentant permanent de Crédit Agricole Assurances, Administrateur :** CACI

**Predica, Administrateur et Membre du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations**

Représentant permanent : Mme Françoise Debrus

**Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole (Predica)**

Société anonyme  
Siège social : 50-56, rue de la Procession,  
75015 Paris  
RCS Paris 334 028 123

**Mme Françoise Debrus**Née le : 19 avril 1960 à Paris (12<sup>e</sup>)

Nationalité : Française

Adresse : 50-56, rue de la Procession, 75015 Paris

**Fonction principale exercée**

Directeur des Investissements de Predica

**Date de nomination :**

AG du 25 juin 2015

**Date d'expiration du mandat :**

AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017

**Biographie**

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.

Elle est diplômée de l'École nationale du génie rural des eaux et des forêts et de l'Institut national agronomique Paris-Grignon.

À la date du présent rapport de gestion, Mme Françoise Debrus détient 1 217 actions Korian.

**Mandats de Predica****Mandats extérieurs au Groupe**

Président : Citadel, Citadel Holding

**Administrateur :** OPCI B2 Hotel Invest, Fond Nouvel Investissement 1, Fond Nouvel Investissement 2, Fonds Stratégique de Participation, Foncière des Régions (société cotée), Urbis Park, Altarea (société cotée), AEW Immocommercial, CAA Commerces 2, CAAM Mone Cash, Eurosic (société cotée), Frey (société cotée), Gécina (société cotée), La Médicale de France, Lesica, Messidor, Predica Bureaux, Predica Commerces, Predica Habitation, Previsio Obsèques, River Ouest, SANEF, CA Life Greece, Aéroports de Paris, Foncière Développement Logement, Patrimoine et Commerce, Louvresses Développement, Générale de Santé

**Membre du Conseil de surveillance :** Immeo Wohnen GmbH, Interimmo, Foncière des Murs (société cotée), CA Grands Crus, Effi-Invest I, Effi-Invest II, Ofelia, Sopresa, Unipierre Assurance

Co-gérant : Predicare

Censeur : Siparex Associés

**Mandats échus au cours des 5 derniers exercices**

Membre du Conseil de surveillance : Lyon SCPI

**Administrateur :** Logistis, Crédit Agricole Immobilier Promotion, Dolcea Vie, Foncière Paris France, SCI Holding Dalhia, Cyrius Conseil, Medica  
À la date du présent rapport de gestion, Predica <sup>(1)</sup> détient 19 007 812 actions Korian.

**Mandats de Mme Françoise Debrus****Mandats extérieurs au Groupe**

**Administrateur :** Foncière Développement Logements (société cotée), Altarea (société cotée), Beni Stabili (Italie)

**Membre du Conseil de surveillance :** Foncière des Murs (société cotée)

**Représentant permanent de Predica, Administrateur :** Eurosic (société cotée)

**Représentant permanent de Crédit Agricole Assurances, Administrateur :** Générale de Santé (société cotée)

**Mandats échus au cours des 5 derniers exercices**

**Représentant permanent de Predica, Administrateur :** Ramsay Santé, Crédit Agricole Immo. Promotion, Foncière Paris France, Medica, Foncière des Régions

(1) Contrôlée par la société anonyme Crédit Agricole.

## Investissements PSP, Administrateur et Membre du Comité d'investissement

Représentant permanent : M. Niall Boland



### 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

### M. Niall Boland

**Né le :** 6 mai 1969 à Port Lairge, Waterford, Irlande

**Nationalité :** Irlandaise

**Adresse :** 6, avenue Bowling Green, H9S 4W1  
Pointe Claire, Québec, Canada

### Fonction principale exercée

Directeur Senior chez Investissements PSP

### Date de cooptation : **Biographie**

Conseil  
d'administration du  
15 juillet 2015

### Date d'expiration du mandat :

AG statuant  
sur les comptes  
de l'exercice 2016

M. Niall Boland occupe la fonction de Directeur Senior chez Investissements PSP à Montréal depuis 2011.

Auparavant, il a été gestionnaire d'un portefeuille spécialisé dans les secteurs des technologies, des médias et des télécommunications, au sein d'un *hedge fund* à Londres pendant 7 ans. De 1997 à 2001, il a occupé la fonction de Directeur dans le département Equities Europe de Crédit Suisse First Boston, avant de redevenir gestionnaire de portefeuille au sein de son équipe de *trading*.

Il a commencé sa carrière professionnelle en tant que consultant en management chez Booz, Allen & Hamilton à Londres en 1993, au sein du département Santé UK, puis du département Opérations et Services Financiers. Il a initialement travaillé comme ingénieur industriel en mécanisation pour Project Management Group en Irlande après ses études.

Il possède une licence en Ingénierie électrique & microélectronique de la National University of Ireland et a également un MBA de la Kellogg School of Management (Northwestern University, Chicago).

À la date du présent rapport de gestion, M. Niall Boland ne détient pas d'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 Investissement PSP, priverait ce dernier de la protection légale desdites informations.

À la date du présent rapport de gestion, Investissements PSP détient 11 100 000 actions Korian.

### Mandats de M. Niall Boland

#### Mandats extérieurs au Groupe

Observateur : XPO Logistics

#### Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

N/A

**Malakoff Médéric Assurances, Administrateur et Membre du Comité d'investissement**

Représentant permanent : M. Hugues du Jeu

**Malakoff Médéric Assurances**Société anonyme  
Siège social : 21, rue Laffitte, 75009 Paris  
RCS Paris 401 678 180**M. Hugues du Jeu****Né le :** 17 octobre 1957 à Bourges (18)**Nationalité :** Française**Adresse :** 21, rue Laffitte, 75009 Paris**Fonction principale exercée**

Directeur général délégué – Directeur finances, Technique, Partenariats stratégiques et Juridique – Transformation et Action Sociale

**Date de nomination :**

AG du 25 juin 2015

**Date d'expiration du mandat :**

AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017

**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.

Hugues du Jeu est Directeur finances, Technique, Partenariats stratégiques et Juridique – Transformation et Action Sociale.

Il est Directeur général délégué et Membre du Comité exécutif de Malakoff Médéric.

À la date du présent rapport de gestion, M. Hugues du Jeu ne détient pas d'actions Korian.

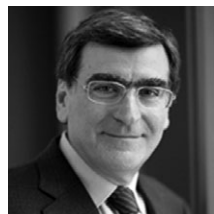
**Mandats de Malakoff Médéric Assurances****Mandats extérieurs au Groupe****Administrateur :** Ignilife France SAS**Membre du Conseil de surveillance :** La Banque Postale Asset Management, Foncière Hospi Grand Ouest, Sycomore Holding**Mandats échus au cours des 5 derniers exercices****Administrateur :** SCOR SE, Korian, Médéric Conseil, LVL Médical Groupe**Membre du Conseil de surveillance :** Quatrem, Quatrem Assurances Collectives, Korian

À la date du présent rapport de gestion, la société Malakoff Médéric Assurances détient 5 089 185 actions Korian.

**Mandats de M. Hugues du Jeu****Mandats extérieurs au Groupe****Président :** Malakoff Médéric Epargne Entreprise, Bien Être Assistance, Malakoff Médéric Participations**Administrateur :** Quatrem, EAP France, La Banque Postale Assurance Santé**Directeur général délégué :** SGAM Malakoff Médéric-LGM**Mandats échus au cours des 5 derniers exercices****Président :** Sévriéna 3**Administrateur :** Médéric Epargne, Malakoff Médéric Assurances, Fédérés Gestion d'Actifs**Membre du Conseil de surveillance :** Fédérés Gestion d'Actifs**Membre du Directoire :** Saprem**Représentant permanent de Malakoff Médéric Assurances, Administrateur :** LVL Médical Groupe, Quatrem Assurances Collectives

## Batipart Invest, Administrateur et Membre du Comité des rémunérations et des nominations et du Comité d'investissement

Représentant permanent : M. Charles Ruggieri



### Batipart Invest

Société anonyme de droit luxembourgeois  
Siège social : 4-6 rue du Fort Rheinsheim, 2419  
Luxembourg – Luxembourg  
RCS Luxembourg B 116420

### M. Charles Ruggieri

**Né le :** 16 janvier 1948 à Capelle-sul-Tavo (Italie)

**Nationalité :** Française

**Adresse :** 4-6 rue du Fort Rheinsheim, 2419  
Luxembourg – Luxembourg

### Fonction principale exercée

Président de Batipart Invest

### Date de nomination :

AG du 18 mars 2014

### Date d'expiration du mandat :

AG statuant sur les comptes de l'exercice 2015

### Biographie

M. Charles Ruggieri est le fondateur de la société Batipart, holding familiale créée en 1988. Après 15 années passées dans la sidérurgie, il a d'abord développé des activités immobilières au sein de l'Immobilière Batibaill, puis du Groupe Foncière des Régions. En parallèle, il a développé des activités dans le secteur Santé à partir de 2000 pour participer à la constitution du groupe Korian, opérateur privé de maisons de retraites en France, en Allemagne, en Italie et en Belgique.

Il est Docteur en Droit.

À la date du présent rapport de gestion, M. Charles Ruggieri détient 1 181 actions Korian.

### Mandats de Batipart Invest

#### Mandats extérieurs au Groupe

**Administrateur :** Batipart International (Luxembourg), Immobilière Monroe (Luxembourg)

#### Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

**Administrateur :** Medica, Proméo

**Membre du Conseil de surveillance :** Foncière des Régions

À la date du présent rapport de gestion, Batipart Invest détient 77 191 actions Korian et, plus largement, le groupe Batipart en détient 180 021.

### Mandats de M. Charles Ruggieri

#### Mandats extérieurs au Groupe

**Président :** Batipart Invest (Luxembourg), JPF (Luxembourg)

**Administrateur :** Banque CIC Est, Le Républicain Lorrain, Batipart Invest (Luxembourg), JPF (Luxembourg), Banque de Luxembourg (Luxembourg), Patrimoine Vega (Luxembourg), Patrimoine Milton (Luxembourg), Batipart Immo Europe (Luxembourg), Batipart Immo Loisirs (Luxembourg), Batipart Immo Internationale (Luxembourg), Batipart Immo Canada (Canada), 9324-3152 Québec Inc (Canada)

**Représentant permanent de Batipart Immo Europe, Administrateur :** Eurosic (société cotée)

#### Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

**Président :** Batipart

**Président du Conseil de surveillance :** Anthémis

**Vice-président du Conseil d'administration :** Korian

**Administrateur :** Batipart, Groupe Proméo, Manutan International, Groupe ICN (association), Foncière Développement Logements (association), Immobilière Monroe (Luxembourg), Monroe Invest (Luxembourg), Proméo, Batipart International (Luxembourg)

**Représentant Permanent de Batipart, Président :** Anthémis, Novae, Proval, Batipart Santé, SCI du 28 Rue Dumont d'Urville

**Représentant permanent de Batipart Invest, Administrateur :** Medica

**Représentant permanent d'Immobilier Monroe, Administrateur :** Eurosic

**M. Jacques Ambonville, Administrateur, Membre du Comité d'investissement et Président du Comité éthique et qualité****Biographie**

M. Jacques Ambonville, titulaire d'un diplôme de pharmacien et de diplômes de gestion (ICG et INM), a débuté sa carrière comme pharmacien avant de rejoindre en 1975 l'OCP dont il devient directeur commercial en 1985 et Président du Directoire en 1993. À la suite de l'acquisition de l'OCP par Celesio AG, il devient en 1995 et jusqu'en septembre 2006 membre du Directoire de cette dernière en charge de la répartition pharmaceutique Europe et Président du Conseil de surveillance de l'OCP. À ce titre, il a une parfaite connaissance du secteur de la santé au niveau européen. Depuis janvier 2007, il exerce en tant que Président d'une structure de consulting dans le domaine de la Santé auprès de l'industrie pharmaceutique et de prestataires de santé.

À la date du présent rapport de gestion, M. Jacques Ambonville détient 107 actions Korian.

**Né le :**

13 décembre 1949  
à Nancy (54)

**Nationalité :**

Française

**Adresse :**

1, villa Marceau,  
75019 Paris

**Date de nomination :**

AG du 18 mars 2014

**Date d'expiration du mandat :**

AG statuant  
sur les comptes  
de l'exercice 2015

**Mandats extérieurs au Groupe**

**Président :** Hâm Consulting

**Mandats échus au cours des 5 derniers exercices**

**Administrateur :** Galien Développement, Welcoop

**Membre du Conseil de surveillance :** Korian

**M. Martin Hoyos, Administrateur et Membre du Comité d'audit et du Comité éthique et qualité****Biographie**

Après des études de Droit, la carrière de M. Martin Hoyos s'est déroulée au sein du cabinet d'audit KPMG de 1971 à 2007, en Autriche et en Allemagne.

À ce jour, il est membre du Conseil de surveillance de Advanced Metallurgical Group dont le siège est à Amsterdam et de Koenig & Bauer AG dont le siège est à Würzburg, sociétés cotées en Bourse. Il est également membre du Conseil de surveillance d'une société autrichienne qui n'est pas cotée.

À la date du présent rapport de gestion, M. Martin Hoyos ne détient pas d'actions Korian.

**Né le :**

le 27 octobre 1947  
à Vienne (Autriche)

**Nationalité :**

Autrichienne

**Adresse :**

Belvederegasse  
10, 1040 Vienne,  
Autriche

**Date de nomination :**

AG du 18 mars 2014

**Date d'expiration du mandat :**

AG statuant  
sur les comptes  
de l'exercice 2016

**Mandats extérieurs au Groupe**

**Membre du Conseil de surveillance :** Advanced Metallurgical Group (société cotée – Hollande), Koenig&Bauer AG (société cotée – Allemagne), CAG Holding (Autriche)

**Mandats échus au cours des 5 derniers exercices**

**Membre du Conseil de surveillance :** Prinzhorn Holding (Autriche), Curanum AG (Allemagne), KPMG AG Deutschland Wirtschaftsprüfungs (Allemagne)

## Mme Anne Lalou, Administrateur et Président du Comité des rémunérations et des nominations



### Fonction principale exercée

Directrice de la *Web School Factory* et Directrice générale de l'*Innovation Factory*

### Biographie

Mme Anne Lalou 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.

Elle est diplômée de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC).

À la date du présent rapport de gestion, Mme Anne Lalou détient 1 180 actions Korian.

### Née le :

6 décembre 1963  
à Paris (14<sup>e</sup>)

### Nationalité :

Française

### Adresse :

59, rue Nationale,  
75013 Paris

### Date de nomination :

AG du 18 mars 2014

### Date d'expiration du mandat :

AG statuant  
sur les comptes  
de l'exercice 2015

### Mandats extérieurs au Groupe

**Membre du Conseil de surveillance :** Eurazeo (société cotée), Foncia Holding, Foncia Groupe (société cotée)

**Directeur général :** *Web School Factory*, *Innovation Factory*

### Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

**Présidente :** Nexity Solutions

**Administrateur :** Neximmo 39, Guy Hoquet L'Immobilier, Financière Guy Hoquet L'Immobilier, Natixis (société cotée), Naxos, Medica, Kea & Partners

**Membre du Conseil de surveillance :** Century 21 France

**Directeur général :** Nexity Solutions

**Membre du Directoire :** Neximmo 39

**Représentant permanent de Nexity Franchise Administrateur :** Guy Hoquet L'Immobilier

## M. Guy de Panafieu, Administrateur, Président du Comité d'audit et Membre du Comité des rémunérations et des nominations



### 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'ENA. 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 Gérant de Boileau Conseil et conseiller de la Chambre nationale des conseils en gestion de patrimoine.

À la date du présent rapport de gestion, M. Guy de Panafieu détient 1 710 actions Korian.

### Né le :

5 avril 1943  
à Paris (17<sup>e</sup>)

### Nationalité :

Française

### Adresse :

56, rue Boileau,  
75016 Paris

### Date de nomination :

AG du 18 mars 2014

### Date d'expiration du mandat :

AG statuant  
sur les comptes  
de l'exercice 2015

### Mandats extérieurs au Groupe

**Administrateur :** SANEF

**Membre du Conseil de surveillance :** Metropole Television (société cotée)

**Gérant :** Boileau Conseil

### Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

**Administrateur :** Medica

**Mme Catherine Soubie, Administrateur et Membre du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations****Fonction principale exercée**

Managing Director, Head of Investment Banking, pour la France, la Belgique et le Luxembourg, de Barclays Capital

**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 de la société Rallye. En 2010, elle a rejoint Barclays où elle est Managing Director, Head of Investment Banking pour la France, la Belgique et le Luxembourg.

À la date du présent rapport de gestion, Mme Catherine Soubie détient 6 900 actions Korian.

**Née le :**  
20 octobre 1965  
à Lyon (6<sup>e</sup>)

**Nationalité :**  
Française

**Adresse :**  
34-36,  
avenue de  
Friedland, 75008  
Paris

**Date de nomination :**  
AG du 25 juin 2015

**Date d'expiration du mandat :**  
AG statuant  
sur les comptes  
de l'exercice 2017

**Mandats extérieurs au Groupe**

**Managing Director – Head of Investment Banking (France, Belgique et Luxembourg) :** Barclays

**Mandats échus au cours des 5 derniers exercices**

**Administrateur :** Medica

**Mme Hafida Cola, Administrateur représentant les salariés****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 *Coordonnatrice* nationale Animation et Vie sociale.

Elle s'est vu confier plusieurs mandats au sein de la délégation unique du personnel (secrétaire, membre du CHSCT, représentant du personnel au Comité d'entreprise, représentante du Comité d'entreprise auprès du Conseil de surveillance puis du Conseil d'administration de Korian).

À la date du présent rapport de gestion, Mme Hafida Cola ne détient pas d'actions Korian.

**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



## M. Jean-Claude Georges François, Censeur



### Biographie

M. Jean-Claude Georges-François est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris. Après une première expérience dans l'administration, il a exercé des fonctions de direction chez Pont à Mousson de 1967 à 1986.

En 1986, il a rejoint Usinor (devenue Arcelor) où il a occupé des fonctions de Direction générale dans le domaine des ressources humaines, du développement et de la communication, et est membre du Comité exécutif de 1987 à 2002.

De 2002 à 2004, il a été conseiller auprès de M. Francis Mer au Ministère de l'Économie et des Finances.

En 2004, il rejoint Korian en qualité de Président.

Il est Commandeur de la Légion d'Honneur.

À la date du présent rapport de gestion, M. Jean-Claude Georges-François détient 734 actions Korian.

**Né le :**  
6 juin 1937  
au Havre (76)

**Nationalité :**  
Française

**Adresse :**  
10, avenue de  
l'Opéra, 75001 Paris

**Date de nomination :**  
AG du 18 mars 2014

**Date d'expiration du mandat :**  
AG statuant  
sur les comptes  
de l'exercice 2016

### Mandats extérieurs au Groupe

**Gérant :** JCGF Conseil, Clodapier SCI

**Administrateur :** CMAV, Fédérés

**Censeur :** Fédérés Epargne Salariale

### Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

**Président :** Ingénieurs 2000

**Président du Conseil de surveillance :** Korian

**Administrateur :** Batipart, Prévoyance et Réassurance

**Membre du Conseil de surveillance :** SAPREM, Prévoyance Ré

**Président du Directoire :** Korian

**Représentant légal de JCGF Conseil, Président :** Batipart

## 3.10.2 Rémunération des organes de direction et d'administration

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 2015 (le « **Code AFEP-MEDEF** »). Conformément 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.

Les rémunérations individuelles au titre de 2015 des dirigeants mandataires sociaux à la date du présent rapport de gestion feront l'objet d'un vote consultatif des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle de la Société qui se tiendra le 23 juin 2016.

### 3.10.2.1 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

À titre liminaire, il est rappelé que le Conseil d'administration qui s'est réuni le 18 novembre 2015 a mis fin au mandat de Directeur général de M. Yann Coléou et nommé Mme Sophie Boissard au poste de Directrice générale à compter du 26 janvier 2016. Entre ces deux dates, M. Christian Chautard a assuré, à titre intérimaire, la fonction de Président-Directeur général.

### Rémunération de Mme Sophie Boissard, Directrice générale depuis le 26 janvier 2016

#### RÉMUNÉRATION FIXE

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 annuelle de Mme Sophie Boissard. Cette rémunération fixe sera périodiquement revue selon les recommandations de place.

#### RÉMUNÉRATION VARIABLE

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 annuelle en cas d'atteinte des conditions de performance et en particulier de la difficulté à mesurer la performance de Mme Sophie Boissard lors de sa première année d'exercice, elle percevra au minimum 2/3 de sa rémunération fixe annuelle (*pro rata temporis*), soit un montant de 300 000 € bruts en année pleine, au titre de sa rémunération variable 2016.
- que pour l'exercice 2016, les critères quantitatifs représenteront 2/3 des conditions de performance et, les critères qualitatifs, 1/3 des conditions de performance et, qu'à titre exceptionnel, compte tenu des circonstances et en particulier de la difficulté à mesurer la performance de Mme Sophie Boissard lors de sa première année d'exercice, elle percevra au minimum 2/3 de sa rémunération fixe annuelle (*pro rata temporis*), soit un montant de 300 000 € bruts en année pleine, au titre de sa rémunération variable 2016.

**OPTIONS D' ACTIONS, ACTIONS DE PERFORMANCE OU TOUT AUTRE ÉLÉMENT DE RÉMUNÉRATION LONG TERME**

Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de faire bénéficier la nouvelle Directrice générale d'un plan d'attribution gratuite annuelle d'actions d'une contre-valeur de 600 000 € en cas d'atteinte du plafond dont les caractéristiques devront être définies lors d'une réunion ultérieure du Conseil, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

**AVANTAGES**

Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, que la Directrice générale bénéficierait d'un véhicule de fonction d'une valeur maximum de 50 000 € HT, 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 chômage et d'une assurance responsabilité civile.

**INDEMNITÉ DE DÉPART**

Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, que la nouvelle Directrice générale bénéficierait 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 2 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 douze 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.

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 l'indemnité de départ.

- En cas de révocation (sauf faute grave ou lourde) liée à un changement de stratégie ou de contrôle jusqu'à l'arrêté des comptes 2016, au plus tard le 31 mars 2017, la performance sera mesurée selon les modalités suivantes :
  - (i) en cas de départ à compter du 26 janvier 2017, EBITDA des 12 derniers mois précédant le départ retraité des acquisitions réalisées en 2016  $\geq$  95% de l'EBITDA 2015 ou (ii) en cas de départ avant le 26 janvier 2017, EBITDA calculé *pro rata temporis* depuis la nomination de Mme Sophie Boissard retraité des acquisitions réalisées en 2016  $\geq$  95%

de l'EBITDA 2015 *pro rata temporis* : indemnité égale à 100% de la Rémunération Annuelle de Référence ;

- en cas de départ avant le 26 janvier 2017, la rémunération fixe prise en compte pour le calcul de la Rémunération Annuelle de Référence sera égale à 450 000 € ;
  - la rémunération variable prise en compte pour le calcul de la Rémunération Annuelle de Référence sera la rémunération variable minimum pour 2016, soit 2/3 de la rémunération fixe, *pro rata temporis* ;
  - la majoration de 25% par année de présence ne sera pas appliquée.
- En cas de révocation (sauf faute grave ou lourde) liée à un changement de stratégie ou de contrôle entre l'arrêté des comptes 2016, au plus tard le 31 mars 2017, et l'arrêté des comptes 2017, au plus tard le 31 mars 2018, la performance sera mesurée par le taux de réalisation des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle 2016 de Mme Sophie Boissard, selon les modalités suivantes :
- taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle 2016  $<$  40% : aucune indemnité à verser ;
  - 40%  $\leq$  taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle 2016  $<$  60% : indemnité égale à 50% de la Rémunération Annuelle de Référence ;
  - 60%  $\leq$  taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle 2016  $<$  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 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 :
- 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%  $\leq$  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%  $\leq$  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 3 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 3 exercices précédant le départ  $<$  40% : aucune indemnité à verser ;
  - 40%  $\leq$  taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des 3 exercices précédant le départ  $<$  60% : indemnité égale à 50% de la Rémunération Annuelle de Référence ;
  - 60%  $\leq$  taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des 3 exercices précédant le départ  $<$  100% : indemnité égale à 100% de la Rémunération Annuelle de Référence.

## 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 la nouvelle Directrice générale 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 2 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, la Directrice générale bénéficierait 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 2 indemnités ne puisse excéder 2 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.

## Rémunération de M. Christian Chautard, Vice-président du Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> janvier au 25 mars 2015, Président du Conseil d'administration du 25 mars au 18 novembre 2015, Président-Directeur général du 18 novembre 2015 au 26 janvier 2016 et Président du Conseil d'administration depuis le 26 janvier 2016

### RÉMUNÉRATION FIXE

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 €.

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 annuelle de M. Christian Chautard à 450 000 € au prorata de l'exercice de ses fonctions de Président-Directeur général pendant la période intérimaire.

### RÉMUNÉRATIONS EXCEPTIONNELLES

Le Conseil d'administration en date du 5 décembre 2012 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de confier à M. Christian Chautard une mission de suivi de la réalisation de l'offre publique sur Curanum AG et de préparation de l'intégration des entités allemandes Phönix GmbH et Curanum AG puis, en cas de succès de l'offre publique, de supervision rapprochée de la réalisation de l'intégration ainsi que de la mise en œuvre des plans de synergies

et du plan de croissance des entités allemandes. Le Conseil d'administration en date du 27 mars 2013 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, décidé de fixer la rémunération de cette mission à 140 000 € bruts annuels et de prendre en charge le déménagement et les frais de logement en Allemagne de M. Christian Chautard. Cette rémunération exceptionnelle a été déterminée sur la base d'une étude comparative produite par le Cabinet Towers Watson, mandaté par le Comité des rémunérations et des nominations afin de formuler une proposition de rémunération de la mission de M. Christian Chautard en Allemagne. Cette mission a duré 2 ans, du 1<sup>er</sup> avril 2013 au 31 mars 2015 et a été prise en charge par la société allemande Korian Management AG, société intégralement détenue par la Société.

Le Conseil d'administration du 18 mars 2014 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, d'étendre les attributions de M. Christian Chautard à une mission stratégique d'intégration des entités Korian et Medica en France, en Italie et en Belgique, du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2015. Cette assistance a été rémunérée 70 000 € bruts.

Le Conseil d'administration du 2 novembre 2015 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, décidé d'investir M. Christian Chautard, d'une mission spéciale d'assistance à l'acquisition puis de supervision et de coordination de l'intégration du groupe Casa Reha en Allemagne, moyennant une rémunération brute annuelle de 70 000 €. Suite à la réunion temporaire des fonctions de Président et de Directeur général entre les mains de M. Christian Chautard, à titre intérimaire, du 18 novembre 2015 au 26 janvier 2016, le Conseil d'administration qui s'est réuni le 18 novembre 2015 a décidé de suspendre, pendant la période intérimaire, le versement cette rémunération. Les raisons ayant présidé à la mise en place de cette mission ayant disparu avec l'arrivée de la nouvelle Direction générale. Elle a pris fin le 26 janvier 2016.

### JETONS DE PRÉSENCE

M. Christian Chautard perçoit des jetons de présence au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration et de membre de certains Comités spécialisés du Conseil ; il a en revanche renoncé à percevoir ses jetons de présence en tant que membre des Conseils de Surveillance des sociétés allemandes du Groupe. Par ailleurs, il n'a pas perçu de jetons de présence au titre de ses mandats d'administrateur de la société italienne Segesta et de la société belge Senior Living Group.

## Rémunération de M. Yann Coléou, Directeur général jusqu'au 18 novembre 2015

### RÉMUNÉRATION FIXE

Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 24 avril 2014 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, compte tenu de l'augmentation significative de la taille de la Société suite à la Fusion, de porter la rémunération fixe annuelle de M. Yann Coléou à 550 000 € à compter de cette date (ce qui représentait une augmentation de 26% par rapport à son ancienne rémunération fixe de 436 000 €). Cette rémunération fixe annuelle est demeurée inchangée jusqu'au 18 novembre 2015, date à laquelle M. Yann Coléou a été révoqué de ses fonctions de Directeur général.

### RÉMUNÉRATION VARIABLE

Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 24 avril 2014 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, compte tenu de l'augmentation significative de la taille de la Société suite à la Fusion, que la part variable annuelle de la rémunération de M. Yann Coléou représente un maximum de 500 000 € (ce qui représente une augmentation de 129% par

rapport à son ancienne rémunération variable d'un montant de 218 000 €). Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, son montant est déterminé chaque année par le Conseil, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, à partir d'éléments d'appréciation quantitatifs et qualitatifs fixés en début d'exercice.

**Au titre de 2014**, le Conseil d'administration du 24 avril 2014 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, retenu les critères d'appréciation quantitatifs et qualitatifs suivants :

- élément quantitatif (représentant 50% de la rémunération variable) : EBITDA ;
- élément qualitatif (représentant 50% de la rémunération variable) : qualité de la communication financière et climat social.

Connaissance prise de l'avis du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration du 25 mars 2015 a considéré que les objectifs quantitatifs et qualitatifs mentionnés ci-dessus étaient atteints et a en conséquence attribué à M. Yann Coléou l'intégralité de sa rémunération variable au titre de 2014, soit la somme de 500 000 €.

**Au titre de 2015**, le Conseil d'administration du 25 mars 2015 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, retenu les critères d'appréciation quantitatifs et qualitatifs suivants :

- élément quantitatif (représentant 40% de la rémunération variable) : EBITDA ;
- élément qualitatif (représentant 60% de la rémunération variable) : définition et mise en œuvre d'une organisation adaptée aux ambitions du groupe Korian (principe d'organisation, Hommes, outils de pilotage et d'information) ; mesure et suivi de la qualité de service.

Constatant que l'objectif quantitatif n'était pas atteint et que les objectifs qualitatifs n'étaient que partiellement atteints, le Conseil d'administration du 23 mars 2016 a attribué à M. Yann Coléou, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la somme de 105 863 € à titre de rémunération variable 2015.

### RÉMUNÉRATION VARIABLE DIFFÉRÉE

Le Conseil d'administration du 27 mars 2013 a approuvé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la mise en place d'un plan d'intéressement au profit de M. Yann Coléou en sa qualité de Directeur général au titre des exercices 2013 et 2014. Ce plan prévoit l'attribution au Directeur général, au début de chaque exercice, d'un certain nombre d'unités de performance dont l'acquisition définitive dépend de la réalisation de critères quantitatifs et qualitatifs. Après la clôture de l'exercice considéré, le Conseil d'administration se réunit pour évaluer, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, si ces critères de performance ont été réalisés. Il est prévu que les unités de performance soient payées en 2015 pour les unités de performance attribuées en 2013 et, en 2016, pour les unités de performance attribuées en 2014, sur la base du cours de Bourse de l'action Korian (plafonné à 25 €) multiplié par le nombre d'unités de performance acquises, sous réserve d'une condition de présence à la date du paiement.

**Au titre de l'exercice 2013**, le Conseil d'administration du 27 mars 2013 a attribué à M. Yann Coléou, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, une première tranche de 35 000 unités de performance dont l'acquisition définitive était conditionnée par l'atteinte des critères de performance suivants :

- élément quantitatif : déterminé à partir de l'EBITDA cible ;
- élément qualitatif : déterminé par rapport au taux d'occupation cible.

Sur cette base, l'acquisition des unités de performance par M. Yann Coléou s'articule comme suit :

- performance en dessous de 95% de l'objectif d'EBITDA : pas d'attribution ;
- performance entre 95% et 100% de l'objectif d'EBITDA : attribution de 0 à 100% ;
- performance supérieure à 100% et jusqu'à 110% de l'objectif d'EBITDA : attribution de 100 à 120%.

Par ailleurs, si le taux d'occupation atteint est inférieur à 98% du taux d'occupation cible, alors les droits au paiement des unités de performance ne sont pas acquis par M. Yann Coléou ; si le taux d'occupation atteint est compris entre 98% et 100% du taux d'occupation cible, alors le nombre d'unités de performance de la tranche considérée, après l'ajustement décrit au titre de la condition de performance, est ajusté à la baisse par interpolation linéaire, entre les bornes de 98% à 100% de la condition de performance, d'un nombre d'unités de performance dont la borne basse est égale à 0% des unités de performance de la tranche considérée après l'ajustement prévu ci-dessus et la borne haute à 100% des unités de performance de la tranche considérée après l'ajustement prévu ci-dessus.

Constatant que l'objectif d'EBITDA a été atteint à plus de 110% et que l'objectif de taux d'occupation a été atteint à plus de 100%, le Conseil d'administration du 18 mars 2014 a constaté, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'acquisition par M. Yann Coléou de 42 000 unités de performance au titre de l'année 2013 (valorisées à 1 050 000 €).

Constatant que la condition de présence de M. Yann Coléou était remplie, le Conseil d'administration du 25 mars 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de verser à M. Yann Coléou la somme de 1 050 000 €, correspondant aux 42 000 unités de performance 2013 multipliées par 25 € (la valeur unitaire d'une unité de performance calculée sur la base de la moyenne des cours d'ouverture de l'action des 20 jours de Bourse précédant cette date étant supérieure au plafond de 25 €), en même temps que sa rémunération fixe d'avril 2015.

**Au titre de l'exercice 2014**, le Conseil d'administration du 20 janvier 2014 a attribué à M. Yann Coléou, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la seconde tranche de 35 000 unités de performance dont l'acquisition définitive était conditionnée par l'atteinte des critères de performance suivants :

- élément quantitatif : déterminé à partir de l'EBITDA cible ;
- élément qualitatif : déterminé par rapport au taux d'occupation cible.

Sur cette base, l'acquisition des unités de performance par M. Yann Coléou s'articulait selon les mêmes modalités que celles décrites ci-dessus au titre de l'acquisition de la première tranche d'unités de performance.

Constatant que l'objectif d'EBITDA avait été atteint à 100,34% et que l'objectif de taux d'occupation l'avait été à plus de 100%, le Conseil d'administration du 25 mars 2015 a constaté, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'acquisition par M. Yann Coléou de 35 238 unités de performance au titre de l'année 2014 (valorisées à 880 950 €).

Le versement de la somme correspondant à ces 35 238 unités de performance était prévu en 2016, sous condition de présence et dans les conditions exposées ci-dessus.

M. Yann Coléou ayant été révoqué de ses fonctions de Directeur général de la Société par le Conseil d'administration qui s'est tenu le 18 novembre 2015, il a perdu le bénéfice de l'acquisition des unités de performance qui lui ont été attribuées

en 2014, ces éléments de rémunération étant soumis à une condition de présence.

#### OPTIONS D' ACTIONS, ACTIONS DE PERFORMANCE OU TOUT AUTRE ÉLÉMENT DE RÉMUNÉRATION LONG TERME

**Le Conseil d'administration du 10 septembre 2014** a approuvé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la mise en place d'un plan d'intéressement au profit notamment de M. Yann Coléou en sa qualité de Directeur général. Ce plan d'intéressement, qui est un plan d'attribution gratuite d'actions, prévoit l'attribution au profit de M. Yann Coléou d'un maximum de 31 818 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, selon les modalités suivantes :

- la tranche d'actions gratuites liée au critère de cours de Bourse représentera 50% de l'attribution totale tandis que les tranches d'actions gratuites liées aux critères d'EBITDA et de chiffre d'affaires représenteront chacune 25% de l'attribution totale ;
- entre le seuil et le plafond fixé pour chaque tranche d'attribution, le nombre d'actions gratuites attribuées sera calculé par interpolation linéaire entre ces deux bornes.

L'attribution gratuite des actions à M. Yann Coléou deviendrait définitive et la propriété desdites actions lui serait transférée 30 mois et 21 jours à compter de la date du règlement du plan, soit le 31 mars 2017, sous condition de présence. M. Yann Coléou ne serait par ailleurs pas autorisé à transférer les actions reçues dans le cadre de ce plan pendant une période supplémentaire de 24 mois suivant la période d'acquisition, soit jusqu'au 31 mars 2019 (sauf pour 25% des actions Korian qui lui auraient été définitivement attribuées et qu'il aurait dû conserver au nominatif jusqu'à la fin de son mandat).

S'agissant de la partie du plan revenant à M. Yann Coléou, elle aurait un coût IFRS de 574 853 € (charges sociales exclues) et entraînerait une dilution maximale de 0,04%.

**Le Conseil d'administration du 16 septembre 2015** a approuvé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la mise en place d'un plan d'intéressement au profit notamment de M. Yann Coléou en sa qualité de Directeur général. Ce plan d'intéressement, qui est un plan d'attribution gratuite d'actions, prévoit l'attribution au profit de M. Yann Coléou d'un maximum de 28 378 actions de la Société, sous réserve de l'atteinte des mêmes conditions de performance et selon les mêmes modalités que le plan d'attribution gratuite d'actions du 10 septembre 2014.

L'attribution gratuite des actions à M. Yann Coléou deviendrait définitive et la propriété desdites actions lui serait transférée 30 mois et 15 jours à compter de la date du règlement du plan, soit le 31 mars 2018, sous condition de présence. M. Yann Coléou ne serait par ailleurs pas autorisé à transférer les actions reçues dans le cadre de ce plan pendant une période supplémentaire de 24 mois suivant la période d'acquisition, soit jusqu'au 31 mars 2020 (sauf pour 25% des actions Korian qui lui auraient été définitivement attribuées et qu'il aurait dû conserver au nominatif jusqu'à la fin de son mandat).

S'agissant de la partie du plan revenant à M. Yann Coléou, elle aurait un coût IFRS de 561 268 € (charges sociales exclues) et entraînerait une dilution maximale de 0,04%.

M. Yann Coléou ayant été révoqué de ses fonctions de Directeur général de la Société par le Conseil d'administration qui s'est tenu le 18 novembre 2015, il a perdu le bénéfice des plans d'attribution gratuite d'actions approuvés par le Conseil

d'administration les 10 septembre 2014 et 16 septembre 2015, ces éléments de rémunération étant soumis à une condition de présence.

#### JETONS DE PRÉSENCE

M. Yann Coléou a renoncé à percevoir ses jetons de présence au titre de ses mandats de membre des Conseils de Surveillance des sociétés allemandes du Groupe. Il ne percevait pas de jetons de présence au titre de ses mandats d'administrateur de la société italienne Segesta et de la société belge Senior Living Group.

#### AVANTAGES

En complément de sa rémunération, M. Yann Coléou a bénéficié, jusqu'à la fin de son mandat, d'un véhicule de fonction, ainsi que des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des cadres salariés (maladie et prévoyance).

#### INDEMNITÉ DE CESSATION DES FONCTIONS

Le Conseil d'administration du 21 mars 2012 a autorisé, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, l'octroi au bénéfice de M. Yann Coléou d'une indemnité de cessation de ses fonctions de Directeur général conforme aux dispositions de la loi dite « TEPA » (article L. 225-42-1 du Code de commerce).

Conformément aux dispositions de la loi dite « TEPA » (article L. 225-42-1 du Code de commerce), cette indemnité de cessation des fonctions est mentionnée dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes en date du 23 avril 2013 et a été approuvée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 20 juin 2013.

Cette indemnité était limitée au cas de révocation ou de non-renouvellement de son mandat décidé par la Société, sauf faute grave ou lourde. Elle était égale à une année de rémunération brute majorée de 25% par année de présence sans pouvoir dépasser au total 24 mois de rémunération conformément aux recommandations de l'article 23.2.5 du Code AFEP-MEDEF. Elle devait être calculée sur la base de la rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 derniers mois précédant son départ.

Le versement de l'indemnité de départ était soumis au respect des conditions de performance suivantes :

- l'EBITDA cumulé constaté sur les 12 mois précédant le départ s'élèverait au minimum à l'EBITDA annuel constaté au 31 décembre de l'année précédant la date de départ et à un EBITDA cible minimum, la réalisation de ce seul critère ouvrant droit à 70% de l'indemnité ;
- le taux moyen d'occupation France des établissements au cours des 12 mois précédant le départ s'élevait à un taux d'occupation cible minimum, la réalisation de ce seul critère ouvrant droit à 30% de l'indemnité.

Après avoir constaté que les critères de performance fixés par le Conseil en date du 21 mars 2012 conditionnant le versement de l'indemnité de départ du Directeur général étaient atteints, le Conseil en date du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de verser au Directeur général une indemnité de départ d'un montant de 1 837 500 € correspondant à une majoration de 75% de la rémunération brute fixe et variable annuelle perçue par ce dernier au cours des 12 derniers mois (laquelle s'élevait à 1 050 000 €).

## Rémunération de M. Jacques Bailet, Président du Conseil d'administration jusqu'au 25 mars 2015

### RÉMUNÉRATION FIXE

Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 18 mars 2014 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer la rémunération brute annuelle de M. Jacques Bailet au titre de son mandat de Président du Conseil à la somme de 345 000 €. Cette rémunération fixe annuelle est demeurée inchangée jusqu'au 25 mars 2015, date à laquelle il a démissionné de ses fonctions de Président et d'administrateur.

### JETONS DE PRÉSENCE

M. Jacques Bailet a renoncé à percevoir ses jetons de présence en tant que Président du Conseil et membre de certains Comités spécialisés du Conseil.

### AVANTAGES

En complément de sa rémunération, M. Jacques Bailet a bénéficié d'un véhicule de fonction et des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des cadres salariés (maladie et prévoyance).

### INDEMNITÉ DE NON-CONCURRENCE

Le Conseil d'administration du 26 novembre 2014 a approuvé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'octroi au bénéfice de M. Jacques Bailet d'une indemnité forfaitaire de 525 000 € en contrepartie de son assujettissement à un engagement de non-concurrence de 3 ans à compter de la cessation de ses fonctions de Président et d'administrateur.

Conformément aux dispositions de la loi dite « TEPA » (article L. 225-42-1 du Code de commerce), cette indemnité de non-concurrence a été mentionnée dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes en date du 23 avril 2015 et a été approuvée par l'assemblée générale annuelle qui s'est tenue le 25 juin 2015.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, cette indemnité de non-concurrence correspond à environ 18 mois de rémunération brute annuelle.

### 3.10.2.2 Tableaux de synthèse

Les tableaux suivants présentent la synthèse des rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux au titre des 2 derniers exercices.

#### I Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

	Exercice 2014	Exercice 2015
<b>Christian Chautard, Président du Conseil d'Administration du 1<sup>er</sup> janvier au 18 mars 2014 puis à partir du 25 mars 2015 et Président-Directeur général du 18 novembre 2015 au 26 janvier 2016</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	177 255 €	309 703 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement <sup>(2)</sup>	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>177 255 €</b>	<b>309 703 €</b>
<b>Yann Coléou, Directeur général jusqu'au 18 novembre 2015</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	1 455 005 €	3 483 585 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement <sup>(2)</sup>	574 853 €	561 268 €
<b>TOTAL</b>	<b>2 029 858 €</b>	<b>4 044 853 €</b>
<b>Jacques Bailet, Président du Conseil d'Administration du 18 mars 2014 au 25 mars 2015</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	272 667 €	606 748 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement <sup>(2)</sup>	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>272 667 €</b>	<b>606 748 €</b>

(1) Ces rémunérations sont détaillées dans le tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux ci-après.

(2) Ces rémunérations sont détaillées ci-après.

I Tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

	Exercice clos le 31 décembre 2014		Exercice clos le 31 décembre 2015	
	Montants dus	Montants versés <sup>(1)</sup>	Montants dus	Montants versés <sup>(1)</sup>
<b>Christian Chautard, Président du Conseil du 1<sup>er</sup> janvier au 18 mars 2014 puis à partir du 25 mars 2015 au 18 novembre 2015 et Président-Directeur général du 18 novembre 2015 au 26 janvier 2016<sup>(2)</sup></b>				
Rémunération fixe	53 571 €	53 571 €	277 972 €	277 972 €
Rémunération variable annuelle <sup>(5)</sup>	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle <sup>(5)</sup>	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	114 534 €	114 534 €	3 208 €	-
Jetons de présence	9 150 €	9 150 €	28 523 €	28 523 €
Avantages en nature <sup>(4)</sup>	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>177 255 €</b>	<b>177 255 €</b>	<b>309 703 €</b>	<b>306 495 €</b>
<b>Yann Coléou, Directeur général jusqu'au 18 novembre 2015</b>				
Rémunération fixe	514 217 €	514 217 €	485 833 €	485 833 €
Rémunération variable annuelle <sup>(5)</sup>	500 000 €	218 000 €	105 863 €	500 000 €
Rémunération variable pluriannuelle <sup>(5)</sup>	-	-	1 050 000 €	1 050 000 €
Rémunération exceptionnelle	436 000 €	436 000 €	1 837 500 €	1 837 500 €
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature <sup>(4)</sup>	4 788 €	4 788 €	4 389 €	4 389 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 455 005 €</b>	<b>1 173 005 €</b>	<b>3 483 585 €</b>	<b>3 877 722 €</b>
<b>Jacques Bailet, Président du Conseil du 18 mars 2014 au 25 mars 2015<sup>(3)</sup></b>				
Rémunération fixe	270 250 €	270 250 €	80 942 €	80 942 €
Rémunération variable annuelle <sup>(5)</sup>	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle <sup>(5)</sup>	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	525 000 €	525 000 €
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature <sup>(4)</sup>	2 417 €	2 417 €	806 €	806 €
<b>TOTAL</b>	<b>272 667 €</b>	<b>272 667 €</b>	<b>606 748 €</b>	<b>606 748 €</b>

- (1) Rémunération variable annuelle versée au titre de l'exercice antérieur.  
(2) M. Christian Chautard était Président du Conseil d'administration jusqu'au 18 mars 2014, date de la réalisation de la Fusion, à laquelle il a été nommé Vice-président du Conseil. Depuis le 25 mars 2015, M. Christian Chautard est redevenu Président du Conseil. Aussi, la rémunération de M. Christian Chautard figurant dans la colonne du tableau relative à l'exercice clos le 31 décembre 2014 ne concerne-t-elle que la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 18 mars 2014. Par ailleurs, du 18 novembre 2015 au 25 janvier 2016, M. Christian Chautard a exercé, à titre intérimaire, la fonction de Président-Directeur général.  
(3) M. Jacques Bailet était Président du Conseil d'administration du 18 mars 2014, date de la réalisation de la Fusion, au 25 mars 2015, date à laquelle il a démissionné de ses fonctions de Président et d'administrateur. Aussi, la rémunération de M. Jacques Bailet figurant dans la colonne du tableau relative à l'exercice clos le 31 décembre 2014 ne concerne-t-elle que la période allant du 18 mars au 31 décembre 2014 et, celle figurant dans la colonne du tableau relative à l'exercice clos le 31 décembre 2015, que la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 25 mars 2015.  
(4) Les avantages en nature dont ont bénéficié chacun des dirigeants mandataires sociaux sont détaillés au paragraphe 3.10.2.1.  
(5) Les critères en application desquels les éléments de la rémunération variable annuelle et de la rémunération variable pluriannuelle de chacun des dirigeants mandataires sociaux 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 3.10.2.1.

Le Groupe n'a pas attribué d'options de souscription ou d'achat d'actions au cours de l'exercice 2015. Par ailleurs, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée durant l'exercice 2015 par un dirigeant mandataire social.

**Le 10 septembre 2014**, le Conseil d'administration a approuvé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la mise en place d'un plan d'intéressement au profit de certains membres de la Direction générale, dont le Directeur général. Ce plan d'intéressement, qui est un plan d'attribution gratuite d'actions 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, selon les modalités suivantes :

- la tranche d'actions gratuites liée au critère de cours de Bourse représentera 50% de l'attribution totale tandis que les tranches d'actions gratuites liées aux critères d'EBITDA et de chiffre d'affaires représenteront chacune 25% de l'attribution totale ;
- entre le seuil et le plafond fixé pour chaque tranche d'attribution, le nombre d'actions gratuites attribuées sera calculé par interpolation linéaire entre ces 2 bornes.

S'agissant des résidents fiscaux français, l'attribution gratuite des actions deviendra définitive et la propriété desdites actions sera transférée aux bénéficiaires 30 mois et 21 jours à compter de la date du règlement du plan, soit le 31 mars 2017, sous condition de présence. Les bénéficiaires ne seront par ailleurs pas autorisés à transférer les actions reçues dans le cadre de ce plan pendant une période supplémentaire de 24 mois suivant la période d'acquisition, soit jusqu'au 31 mars 2019. Les bénéficiaires qui seraient mandataires sociaux de la Société et/ou de ses filiales au moment de l'acquisition des actions gratuites devront conserver au nominatif 25% de ces actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions de mandataire social au sein de la Société et/ou de ses filiales.

Le plan d'attribution gratuite d'actions a un coût IFRS de l'ordre de 2 765 K€ (dont 574 853 € pour la part revenant à l'ancien Directeur général, M. Yann Coléou) (charges sociales exclues) et entraînera une dilution maximale de 0,19% (dont 0,04% pour la part revenant à l'ancien Directeur général, M. Yann Coléou).

Le Directeur général, qui bénéficiait du plan, s'était engagé à ne pas faire d'opérations de couverture sur les actions qu'il serait amené à détenir dans le cadre de son mandat social. Par ailleurs, le règlement du plan prévoit que les bénéficiaires

qui deviendraient mandataires sociaux de la Société devront s'engager, à compter de leur nomination comme mandataires sociaux, à ne pas effectuer d'opérations de couverture sur les actions de la Société attribuées gratuitement.

Les actions de la Société qui seraient attribuées dans le cadre de ce plan étant admises aux négociations sur un marché réglementé, et afin de prévenir tout risque de délits d'initiés, le règlement du plan prévoit que lesdites actions ne pourront pas être cédées pendant les « fenêtres négatives » déterminées à l'article L. 225-197-1-I. alinéa 8 du Code de commerce, telles qu'elles pourraient être ultérieurement modifiées. Par ailleurs, les bénéficiaires qui seront mandataires sociaux, ainsi que tout bénéficiaire qui aura accès de manière régulière ou occasionnelle à des informations privilégiées, ne pourront pas céder d'actions pendant les périodes suivantes :

- dans le délai de trente (30) jours calendaires avant la publication des comptes annuels, semestriels et, le cas échéant, des comptes trimestriels complets de la Société si ces derniers font l'objet d'une publication ;
- dans le délai de quinze (15) jours calendaires avant la publication de l'information trimestrielle ;
- en cas d'opérations financières susceptibles d'avoir un impact significatif sur le cours de Bourse des actions de la Société ou de l'existence d'une information privilégiée sur l'activité de la Société.

Le 16 septembre 2015, le Conseil d'administration a approuvé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la mise en place d'un plan d'intéressement au profit de certains membres de la Direction générale, dont le Directeur général. Ce plan d'intéressement, qui est un plan d'attribution gratuite d'actions prévoit l'attribution d'un maximum de 90 649 actions de la Société, sous réserve de l'atteinte des mêmes conditions de performance et selon les mêmes modalités que le plan d'attribution gratuite d'actions du 10 septembre 2014.

S'agissant des résidents fiscaux français, l'attribution gratuite des actions deviendra définitive et la propriété desdites actions sera transférée aux bénéficiaires 30 mois et 15 jours à compter de la date du règlement du plan, soit 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 pendant une période supplémentaire de 24 mois suivant la période d'acquisition, soit jusqu'au 31 mars 2020. Les bénéficiaires qui seraient mandataires sociaux de la Société et/ou de ses filiales au moment de l'acquisition des actions gratuites devront conserver au nominatif 25% de ces actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions de mandataire social au sein de la Société et/ou de ses filiales.

Le plan d'attribution gratuite d'actions a un coût IFRS de l'ordre de 1 793 K€<sup>(1)</sup> (dont 561 268 € pour la part revenant à l'ancien Directeur général, M. Yann Coléou) (charges sociales exclues) et entraînera une dilution maximale de 0,13% (dont 0,04% pour la part revenant à l'ancien Directeur général, M. Yann Coléou).

Comme pour le plan d'attribution gratuite d'actions du 10 septembre 2014, le Directeur général s'était engagé à ne pas faire d'opérations de couverture sur les actions qu'il serait amené à détenir dans le cadre de son mandat social et le règlement du plan prévoit que les bénéficiaires qui deviendraient mandataires sociaux de la Société devront s'engager, à compter de leur nomination comme mandataires sociaux, à ne pas effectuer d'opérations de couverture sur les actions de la Société attribuées gratuitement.

Le règlement du plan d'attribution gratuite d'actions du 16 septembre 2015 prévoit les mêmes règles de prévention du risque de délits d'initiés (« fenêtres négatives ») que le plan d'attribution gratuite d'actions du 10 septembre 2014.

Le tableau suivant présente la synthèse des actions attribuées gratuitement au seul mandataire social concerné, M. Yann Coléou, ancien Directeur général de la Société.

### I Tableau récapitulatif des actions attribuées gratuitement à l'ancien Directeur général

Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
10 septembre 2014	31 818	574 853 €	31 mars 2017	31 mars 2019	cours de Bourse, EBITDA et chiffre d'affaires
16 septembre 2015	28 378	561 28 € <sup>(1)</sup>	31 mars 2018	31 mars 2020	cours de Bourse, EBITDA et chiffre d'affaires

(1) Coût IFRS comptabilisé avant décote du taux de turnover du plan d'attribution d'actions du 16 septembre 2015.

Aucune action attribuée gratuitement n'est devenue disponible durant l'exercice 2015 pour un mandataire social.

M. Yann Coléou ayant été révoqué de ses fonctions de Directeur général de la Société par le Conseil d'administration qui s'est tenu le 18 novembre 2015, il a perdu le bénéfice des

plans d'attribution gratuite d'actions approuvés par le Conseil d'administration les 10 septembre 2014 et 16 septembre 2015, ces éléments de rémunération étant soumis à une condition de présence.

(1) Le coût IFRS avec la décote du taux de turnover du plan d'attribution gratuite d'actions du 16 septembre 2015 s'élève à 1 614 K€.



Le tableau suivant présente l'historique des attributions par le Groupe d'options de souscription ou d'achats d'actions.

**Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions**

<b>Informations sur les options de souscription ou d'achat d'actions</b>	<b>Plan du 30 juin 2010</b>
Date de l'assemblée générale	17 juin 2010
Date de l'ancien Directoire	30 juin 2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	18 000
dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	-
Point de départ d'exercice des options	30 juin 2010
Date d'expiration	29 juin 2015
Prix de souscription ou d'achat	16,83 €
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	n/a
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2015	5 000
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	13 000
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31 décembre 2015	0

Le tableau ci-après présente les options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires ainsi que les options levées par ces derniers.

<b>Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers</b>	<b>Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées</b>	<b>Prix moyen pondéré</b>	<b>Plan du 30 juin 2010</b>
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	n/a	n/a	n/a
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	3 000	16,83 €	3 000

Le tableau suivant présente l'historique des attributions gratuites d'actions par le Groupe.

<b>Informations sur les attributions gratuites d'actions</b>	<b>Plan du 10 septembre 2014</b>	<b>Plan du 16 septembre 2015</b>
Date de l'assemblée générale	26 juin 2014	26 juin 2014
Date du Conseil d'administration	10 septembre 2014	16 septembre 2015
Nombre total maximum d'actions pouvant être attribuées gratuitement	153 030	90 649
dont le nombre attribué à M. Yann Coléou, Directeur général	31 818	28 378
Date d'acquisition des actions	31 mars 2017	31 mars 2018
Date de fin de période de conservation	31 mars 2019	31 mars 2020
Conditions de performance	cours de Bourse, EBITDA et chiffre d'affaires	cours de Bourse, EBITDA et chiffre d'affaires
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2015	n/a	n/a
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	63 636	28 378
Actions attribuées gratuitement restantes au 31 décembre 2015	89 394	62 271

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.

<b>Dirigeants mandataires sociaux</b>	<b>Contrats de travail</b>	<b>Régime de retraite supplémentaire</b>	<b>Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions</b>	<b>Indemnités relatives à une clause de non concurrence</b>
Sophie Boissard, Directrice générale Date de début de mandat : 26 janvier 2016 Date de fin de mandat : 25 janvier 2021	Non	Non	Oui	Oui
Yann Coléou, ancien Directeur général Date de début de mandat : 30 avril 2012 Date de fin de mandat : 18 novembre 2015	Non	Non	Oui	Non
Christian Chautard, Président du Conseil Date de début de mandat : 25 mars 2015 Date de fin de mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016	Non	Non	Non	Non
Jacques Baillet, ancien Président du Conseil Date de début de mandat : 18 mars 2014 Date de fin de mandat : 25 mars 2015	Non	Non	Non	Oui

### 3.10.2.3 Éléments de la rémunération 2015 des dirigeants mandataires sociaux soumis à l'avis consultatif des actionnaires (say on pay)

#### Éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Christian Chautard, Président du Conseil d'administration du 25 mars au 18 novembre 2015, puis Président-Directeur général à titre intérimaire jusqu'au 31 décembre 2015, soumis à l'avis consultatif des actionnaires

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	277 972 €	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 €. Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer la rémunération fixe brute annuelle de M. Christian Chautard à 450 000 € au titre de son mandat de Président-Directeur général par intérim, soit du 18 novembre 2015 au 26 janvier 2016. Entre le 25 mars et le 31 décembre 2015, M. Christian Chautard a ainsi perçu la somme de 277 972 € au titre de ses fonctions de Président du Conseil puis de Président-Directeur général.
Rémunération variable annuelle	n/a	M. Christian Chautard n'a bénéficié d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable différée	n/a	M. Christian Chautard n'a bénéficié d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	M. Christian Chautard n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	3 208 €	Le Conseil d'administration du 2 novembre 2015 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, décidé de fixer la rémunération brute annuelle de M. Christian Chautard au titre de sa mission spéciale d'assistance à l'acquisition puis de supervision et de coordination de l'intégration du groupe Casa Reha en Allemagne, à 70 000 €. Suite à la réunion temporaire des fonctions de Président et de Directeur général entre les mains de M. Christian Chautard, à titre intérimaire, du 18 novembre 2015 au 26 janvier 2016, le Conseil d'administration qui s'est réuni le 18 novembre 2015 a décidé de suspendre, pendant la période intérimaire, le versement cette rémunération. Au titre de cette mission, sur la période allant du 2 au 18 novembre 2015, la rémunération due à M. Christian Chautard s'est élevée à la somme de 3 208 €, laquelle lui a été versée en février 2016.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	n/a	M. Christian Chautard n'a bénéficié d'aucun plan d'option d'actions ou d'attribution gratuite d'actions.
Jetons de présence	28 523 €	M. Christian Chautard a perçu des jetons de présence au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration et de sa participation à certains Comités spécialisés du Conseil. Au titre de l'année 2015, il a perçu la somme de 28 523 € bruts. En revanche, il a renoncé à percevoir ses jetons de présence au titre de ses mandats de membre des Conseils de surveillance des sociétés allemandes du Groupe. Par ailleurs, il n'a pas perçu de jetons de présence au titre de ses mandats d'administrateur de la société italienne Segesta et de la société belge Senior Living Group.
Valorisation des avantages de toute nature	n/a	M. Christian Chautard n'a bénéficié d'aucun avantage en nature.
Indemnité de départ	n/a	Aucune indemnité de départ n'est prévue au bénéfice de M. Christian Chautard.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	n/a	M. Christian Chautard ne bénéficie d'aucun dispositif de protection sociale.
Indemnité de non-concurrence	n/a	Il n'existe aucun engagement au titre d'une indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	M. Christian Chautard ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

## Éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Yann Coléou, Directeur général jusqu'au 18 novembre 2015, soumis à l'avis consultatif des actionnaires

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	485 833 €	Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 24 avril 2014 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, compte tenu de l'augmentation significative de la taille de la Société suite à la Fusion, de porter la rémunération fixe annuelle de M. Yann Coléou à 550 000 € à compter de cette date.
Rémunération variable annuelle	105 863 €	<p>Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 24 avril 2014 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, compte tenu de l'augmentation significative de la taille de la Société suite à la Fusion, que la part variable annuelle de M. Yann Coléou représente un maximum de 500 000 €.</p> <p>Au titre de 2015, le Conseil d'administration du 25 mars 2015 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, retenu les critères d'appréciation quantitatifs et qualitatifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ élément quantitatif (représentant 40% de la rémunération variable) : EBITDA ;</li> <li>■ élément qualitatif (représentant 60% de la rémunération variable) : définition et mise en œuvre d'une organisation adaptée aux ambitions du groupe Korian (principe d'organisation, Hommes, outils de pilotage et d'information) ; mesure et suivi de la qualité de service.</li> </ul> <p>Constatant que l'objectif quantitatif n'était pas atteint et que les objectifs qualitatifs n'étaient que partiellement atteints, le Conseil d'administration du 23 mars 2016 a attribué à M. Yann Coléou, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la somme de 105 863 € à titre de rémunération variable 2015.</p>
Rémunération variable différée	1 050 000 € correspondant à 42 000 unités de performance acquises au titre de 2013 multipliées par le cours de l'action plafonné à 25 €	<p>Le plan d'intéressement adopté au profit de M. Yann Coléou au titre des exercices 2013 et 2014 prévoyait l'attribution en début d'exercice d'un certain nombre d'unités de performance, dont l'acquisition définitive dépendait de la réalisation de critères de performance quantitatifs et qualitatifs. À la clôture de l'exercice considéré, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, s'est réuni pour déterminer si les critères de performance étaient remplis. Les unités de performance attribuées en 2013 devaient être payées en 2015 et, celles attribuées en 2014, en 2016, sous réserve d'une condition de présence de M. Yann Coléou à la date du paiement. L'acquisition des unités de performance par M. Yann Coléou s'articulait comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ performance en dessous de 95% de l'objectif d'EBITDA : pas d'attribution ;</li> <li>■ performance entre 95% et 100% de l'objectif d'EBITDA : attribution de 0 à 100% ;</li> <li>■ performance supérieure à 100% et jusqu'à 110% de l'objectif d'EBITDA : attribution de 100 à 120%.</li> </ul> <p>Par ailleurs, il était prévu que si le taux d'occupation atteint est inférieur à 98% du taux d'occupation cible, alors les droits au paiement des unités de performance ne sont pas acquis par M. Yann Coléou ; si le taux d'occupation atteint est compris entre 98% et 100% du taux d'occupation cible alors le nombre d'unités de performance de la tranche considérée après l'ajustement décrit au titre de la condition de performance, est ajusté à la baisse par interpolation linéaire, entre les bornes de 98% à 100% de la condition de performance, d'un nombre d'unités de performance dont la borne basse est égale à 0% des unités de performance de la tranche considérée après l'ajustement prévu ci-dessus et la borne haute à 100% des unités de performance de la tranche considérée après l'ajustement prévu ci-dessus.</p> <p>Constatant que l'objectif d'EBITDA a été atteint à plus de 110% et que l'objectif de taux d'occupation a été atteint à plus de 100%, le Conseil d'administration du 18 mars 2014 a constaté, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'acquisition par M. Yann Coléou de 42 000 unités de performance au titre de l'année 2013. Constatant que la condition de présence de M. Yann Coléou était remplie, le Conseil d'administration du 25 mars 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de verser à M. Yann Coléou la somme de 1 050 000 €, correspondant aux 42 000 unités de performance 2013 multipliées par 25 € (la valeur unitaire d'une unité de performance calculée sur la base de la moyenne des cours d'ouverture de l'action des 20 jours de Bourse précédant cette date étant supérieure au plafond de 25 €), en même temps que sa rémunération fixe d'avril 2015.</p> <p>Constatant que l'objectif d'EBITDA a été atteint à 100,34% et que l'objectif de taux d'occupation a été atteint à plus de 100%, le Conseil d'administration du 25 mars 2015 a constaté, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'acquisition par M. Yann Coléou de 35 238 unités de performance au titre de l'année 2014. M. Yann Coléou ayant été révoqué de ses fonctions de Directeur général de la Société par le Conseil d'administration qui s'est tenu le 18 novembre 2015, il a perdu le bénéfice de l'acquisition des unités de performance qui lui ont été attribuées en 2014, ces éléments de rémunération étant soumis à une condition de présence.</p>
	35 238 unités de performance acquises au titre de 2014 (donnant lieu à un paiement en 2016 sur la base du cours de l'action, plafonné à 25 € – valorisées à 880 950 € – et sous condition de présence)	

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	M. Yann Coléou n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	n/a	M. Yann Coléou n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice 2015.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	Aucune acquisition  28 378 actions gratuites en 2015 (Valorisation comptable : 561 268 € ; coût IFRS comptabilisé avant décote du taux de turnover du plan d'attribution d'actions du 16 septembre 2015)	<p>Le Conseil d'administration du 16 septembre 2015 a approuvé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la mise en place d'un plan d'intéressement au profit notamment de M. Yann Coléou en sa qualité de Directeur général. Ce plan d'intéressement, qui est un plan d'attribution gratuite d'actions, prévoit l'attribution au profit de M. Yann Coléou d'un maximum de 28 378 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, selon les modalités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ la tranche d'actions gratuites liée au critère de cours de Bourse représentera 50% de l'attribution totale tandis que les tranches d'actions gratuites liées aux critères d'EBITDA et de chiffre d'affaires représenteront chacune 25% de l'attribution totale ;</li> <li>■ entre le seuil et le plafond fixé pour chaque tranche d'attribution, le nombre d'actions gratuites attribuées sera calculé par interpolation linéaire entre ces deux bornes.</li> </ul> <p>L'attribution gratuite des actions à M. Yann Coléou deviendrait définitive et la propriété desdites actions lui sera transférée 30 mois et 15 jours à compter de la date du règlement du plan, soit le 31 mars 2018, sous condition de présence. M. Yann Coléou ne serait par ailleurs pas autorisé à transférer les actions reçues dans le cadre de ce plan pendant une période supplémentaire de 24 mois suivant la période d'acquisition, soit jusqu'au 31 mars 2020 (sauf pour 25% des actions Korian qui lui auraient été définitivement attribuées et qu'il aurait dû conserver au nominatif jusqu'à la fin de son mandat).</p> <p>S'agissant de la partie du plan revenant à M. Yann Coléou, elle aurait un coût IFRS de 561 268 € (charges sociales exclues) et entraînerait une dilution maximale de 0,04%.</p> <p>M. Yann Coléou ayant été révoqué de ses fonctions de Directeur général de la Société par le Conseil d'administration qui s'est tenu le 18 novembre 2015, il a perdu le bénéfice du plan d'attribution gratuite d'actions approuvé par le Conseil d'administration du 16 septembre 2015, cet élément de rémunération étant soumis à une condition de présence.</p>
Jetons de présence	n/a	M. Yann Coléou a renoncé à percevoir ses jetons de présence au titre de ses mandats de membre des Conseils de Surveillance des sociétés allemandes du Groupe. Il ne percevait pas de jetons de présence au titre de ses mandats d'administrateur de la société italienne Segesta et de la société belge Senior Living Group.
Valorisation des avantages de toute nature	4 389 €	En complément de sa rémunération, M. Yann Coléou a bénéficié d'un véhicule de fonction pour un avantage en nature de 399 € par mois pendant 11 mois.

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Indemnité de départ	1 837 500 €	<p>Le Conseil d'administration du 21 mars 2012 a autorisé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'octroi au bénéfice de M. Yann Coléou d'une indemnité de cessation de ses fonctions de Directeur général conforme aux dispositions de la loi dite « TEPA » (article L. 225-42-1 du Code de commerce). Cette indemnité de cessation des fonctions est mentionnée dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes en date du 23 avril 2013 et a été approuvée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 20 juin 2013.</p> <p>Cette indemnité était limitée au cas de révocation ou de non-renouvellement de son mandat décidé par la Société, sauf faute grave ou lourde. Elle était égale à une année de rémunération brute majorée de 25% par année de présence sans pouvoir dépasser au total 24 mois de rémunération conformément aux recommandations de l'article 23.2.5 du Code AFEP-MEDEF. Elle devait être calculée sur la base de la rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 derniers mois précédant son départ.</p> <p>Le versement de l'indemnité de départ était soumis au respect des conditions de performance suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ l'EBITDA cumulé constaté sur les 12 mois précédant le départ s'élèverait au minimum à l'EBITDA annuel constaté au 31 décembre de l'année précédant la date de départ et à un EBITDA cible minimum, la réalisation de ce seul critère ouvrant droit à 70% de l'indemnité ;</li> <li>■ le taux moyen d'occupation France des établissements au cours des 12 mois précédant le départ s'élevait à un taux d'occupation cible minimum, la réalisation de ce seul critère ouvrant droit à 30% de l'indemnité.</li> </ul> <p>Après avoir constaté que les critères de performance fixés par le Conseil en date du 21 mars 2012 conditionnant le versement de l'indemnité de départ du Directeur général étaient atteints, le Conseil en date du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de verser au Directeur général une indemnité de départ d'un montant de 1 837 500 € correspondant à une majoration de 75% de la rémunération brute fixe et variable annuelle perçue par ce dernier au cours des 12 derniers mois (laquelle s'élevait à 1 050 000 €).</p>
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	Oui	M. Yann Coléou a bénéficié des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des cadres salariés (maladie et prévoyance).
Indemnité de non-concurrence	n/a	Il n'existe aucun engagement au titre d'une indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	n/a	M. Yann Coléou n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire.

### Éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Jacques Baillet, Président du Conseil d'administration jusqu'au 25 mars 2015, soumis à l'avis consultatif des actionnaires

Éléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	80 942 €	<p>Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 18 mars 2014 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer la rémunération brute annuelle de M. Jacques Baillet au titre de son mandat de Président du Conseil à la somme de 345 000 €.</p> <p>Au titre de la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 25 mars 2015, date à laquelle M. Jacques Baillet a démissionné de ses fonctions de Président et d'administrateur, il a perçu une rémunération fixe de 80 942 €.</p>
Jetons de présence	n/a	M. Jacques Baillet a renoncé à percevoir ses jetons de présence en tant que Président du Conseil et membre de certains Comités spécialisés du Conseil.
Valorisation des avantages de toute nature	806 €	M. Jacques Baillet a bénéficié d'un véhicule de fonction représentant un avantage en nature de 806 € au titre de la période allant du 1 <sup>er</sup> janvier au 25 mars 2015.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	Oui	M. Jacques Baillet a bénéficié des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des cadres salariés (maladie et prévoyance).
Indemnité de non-concurrence	525 000 €	<p>Le Conseil d'administration du 26 novembre 2014 a approuvé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'octroi au bénéfice de M. Jacques Baillet d'une indemnité forfaitaire de 525 000 € en contrepartie de son assujettissement à un engagement de non-concurrence de 3 ans à compter de la cessation de ses fonctions.</p> <p>Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, cette indemnité de non-concurrence correspond à environ 18 mois de rémunération brute annuelle.</p>

### 3.10.2.4 Rémunération des administrateurs

Au titre de l'année 2015, il a été versé 296 234 € de jetons de présence aux membres du Conseil d'administration et aux membres des Comités. Les membres du Conseil et les membres des Comités ont également droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements engagés en vue d'assister aux réunions desdits Conseils et Comités. Les administrateurs autres que le Président du Conseil n'ont perçu aucun autre élément de rémunération au titre de l'année 2015.

L'article 1.9 du Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit les modalités de répartition de l'enveloppe des jetons de présence entre les administrateurs.

- La moitié du montant global des jetons de présence est réparti uniformément entre les membres du Conseil à titre de part fixe, le Président et le Vice-président touchant un double jeton et les administrateurs indépendants touchant un sextuple jeton.
- 3/10<sup>èmes</sup> du montant global susvisé des jetons de présence sont répartis entre les membres du Conseil à proportion du nombre de séances du Conseil auxquelles les membres assistent, le Président et le Vice-président touchant un double jeton.
- 1/5<sup>ème</sup> du montant global des jetons de présence est attribué aux membres des différents Comités et réparti entre les membres à proportion du nombre de séances des Comités auxquelles les membres assistent, le Président de chaque Comité touchant un double jeton.

Le tableau ci-après fait état des jetons de présence versés aux administrateurs de la Société au titre des deux derniers exercices.

Mandataires sociaux non dirigeants	Jetons de présence versés au titre de l'exercice 2014	Jetons de présence versés au titre de l'exercice 2015
M. Christian Chautard <sup>(1)</sup>	27 743 €	28 523 €
M. Jérôme Grivet <sup>(1)</sup>	8 113 €	16 055 €
Predica <sup>(3)</sup>	10 136 €	14 533 €
PSP Investissements <sup>(5)</sup>	-	7 621 €
Malakoff Médéric Assurances <sup>(1)</sup>	10 818 €	13 555 €
Batipart Invest <sup>(1)</sup>	12 107 €	19 261 €
M. Jacques Ambonville <sup>(1)</sup>	31 188 €	37 062 €
M. Martin Hoyos <sup>(3)</sup>	24 758 €	33 937 €
Mme Anne Lalou <sup>(3)</sup>	29 334 €	40 187 €
M. Guy de Panafieu <sup>(3)</sup>	28 508 €	37 606 €
Mme Catherine Soubie <sup>(3)</sup>	24 393 €	34 834 €
M. Jacques Bailet <sup>(2)</sup>	-	-
MAAF Assurances <sup>(4)</sup>	7 840 €	6 298 €
Mme Amélie Nun <sup>(6)</sup>	-	6 762 €
M. Charles Ruggieri <sup>(7)</sup>	3 548 €	-
M. Jean-Jacques Duchamp <sup>(7)</sup>	2 948 €	-
MACSF <sup>(7)</sup>	548 €	-
ACM Vie <sup>(7)</sup>	2 948 €	-
M. Jean Castex <sup>(7)</sup>	8 986 €	-
Mme Catherine Chouard <sup>(7)</sup>	8 386 €	-
M. Jean-Paul Thonier <sup>(7)</sup>	7 439 €	-
<b>TOTAL</b>	<b>249 741 €</b>	<b>296 234 €</b>

(1) Administrateur dont le mandat a couru du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2015.

(2) Administrateur dont le mandat a couru du 18 mars 2014 au 25 mars 2015.

(3) Administrateur dont le mandat a couru du 18 mars 2014 au 31 décembre 2015.

(4) Administrateur dont le mandat a couru du 18 mars 2014 au 15 juillet 2015.

(5) Administrateur dont le mandat a couru du 15 juillet 2015 au 31 décembre 2015.

(6) Administrateur dont le mandat a couru du 16 janvier au 11 septembre 2015.

(7) Administrateurs dont le mandat a couru du 1<sup>er</sup> janvier au 18 mars 2014.

Les jetons de présence versés aux administrateurs au titre de la période allant du 26 juin 2014 au 31 décembre 2015 sont conformes à la 11<sup>ème</sup> résolution adoptée par l'assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2014 qui a fixé le montant global annuel des jetons de présence à la somme de 300 000 € à compter de ladite assemblée et pour les exercices suivants, jusqu'à nouvelle décision.

Les jetons de présence versés jusqu'au 25 juin 2014 aux administrateurs sont conformes à la 15<sup>ème</sup> résolution adoptée

par l'assemblée générale des actionnaires du 21 mars 2012 qui avait fixé le montant global annuel des jetons de présence à un maximum de 200 000 €, ce montant ayant été reconduit par l'assemblée générale du 18 mars 2014.

Les montants des jetons de présence versés aux administrateurs de Medica, absorbée par la Société dans le cadre de la Fusion, au titre de la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 18 mars 2014 sont indiqués en page 140 du document de référence 2014 de la Société.

### 3.10.3 Opérations réalisées par les organes de direction et d'administration

Seuls les mandataires sociaux suivants ont réalisé des opérations sur les actions Korian en 2015.

Mandataires sociaux	Acquisitions	Prix	Cessions	Prix
Mme Françoise Debrus	24	28,99 € <sup>(1)</sup>	-	-
Investissements PSP	11 100 000	30,70 €	-	-
MAAF Assurances <sup>(2)</sup>	970 489	30,70 €	-	-
Batipart Invest	-	-	4 352 582	30,89 €
M. Jacques Ambonville	1	28,99 € <sup>(1)</sup>	-	-

(1) Provenant de l'option pour le paiement du dividende en actions.

(2) Opérations réalisées entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 15 juillet 2015, date à laquelle MAAF Assurances a démissionné de son mandat d'administrateur. Il est par ailleurs précisé que, depuis le 5 octobre 2015, le Groupe Covéa (dont MAAF Assurances fait partie), ne détient plus d'actions Korian.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et jusqu'à la date du présent rapport de gestion, les administrateurs n'ont pas réalisé d'opérations sur les actions Korian.

### 3.10.4 Conflits d'intérêts – Liens familiaux

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit, dans son article 1.8, une procédure de gestion des conflits d'intérêts potentiels. Il institue, afin de prévenir la survenance de tels conflits à l'occasion d'une réunion du Conseil d'administration et/ou du Comité d'investissement, un processus de prévention en amont dès la communication de l'ordre du jour du Conseil et/ou du Comité.

M. Charles Ruggieri est représentant permanent de la société Batipart Invest, administrateur de la Société. Les sociétés Batipart Invest et Junclair, qui sont actionnaires de la Société, sont contrôlées au plus haut niveau par la famille Ruggieri.

M. Jean-Claude Georges-François, Censeur, est administrateur de la Caisse Mutuelle d'Assurance sur la Vie, entité appartenant au groupe Malakoff Médéric.

La société Foncière des Murs, dans laquelle les sociétés Foncière des Régions et Predica détiennent des participations significatives, a acquis, au cours des opérations d'externalisation réalisées en 2004 et 2005, 51 immeubles détenus en propriété ou crédit-bail par le Groupe et a conclu une convention de partenariat avec le Groupe en matière d'externalisation de ses actifs immobiliers.

Mme Anne Lalou est Directrice générale de l'association *Innovation Factory* et de la *Web School Factory*. La Société a, le 24 mars 2015, conclu une Convention de Partenariat Stratégique avec *Innovation Factory* visant à mettre en œuvre une coopération poussée entre la Société et *Innovation Factory* en vue de développer des projets communs dans le domaine de l'innovation numérique, en collaboration notamment avec la *Web School Factory*.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucun autre conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des membres organes d'administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou tout autre devoir, et notamment :

- 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.

À la connaissance de la Société et à la date du présent document :

- 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 5 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 5 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 5 dernières années.



### 3.10.5 Tableau des délégations en cours de validité et des délégations utilisées

L'assemblée générale mixte du 25 juin 2015 a consenti au Conseil d'administration les délégations financières suivantes.

Type	Objet
<b>1) Programme de rachat d'actions</b> Durée : 18 mois Utilisation : Néant	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. Limite du rachat : 10% du capital social.
<b>2) Autorisation en vue de procéder à des attributions gratuites d'actions de préférence sous conditions de performance</b> Durée : 38 mois Utilisation : Néant	Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'attribuer gratuitement des actions de préférence de la Société visées aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce assorties de conditions de performance, au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales, dans la limite de 1% du capital social de la Société à la date d'attribution des actions de préférence par la Conseil d'administration (0,1% du capital pour les dirigeants mandataires sociaux). Attribution des actions à leurs bénéficiaires définitive soit au terme d'une période d'acquisition minimale de 2 ans, la durée minimale de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires étant fixée à 2 ans à compter de l'attribution définitive des actions, soit, pour tout ou partie des actions attribuées, au terme d'une période d'acquisition minimale de 4 ans, et dans ce cas, sans période de conservation minimale, le Conseil d'administration ayant la faculté de choisir entre ces 2 possibilités et de les utiliser alternativement et concurremment.
<b>3) Délégation de pouvoirs pour décider de réduire le capital par annulation d'actions autodétenues</b> Durée : 18 mois Utilisation : Néant	Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet de décider une réduction du capital social de la Société par annulation d'actions autodétenues (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.

L'assemblée générale mixte du 26 juin 2014 a consenti au Conseil d'administration les délégations financières suivantes.

Type	Objet
<b>4) Délégation de compétence pour augmenter le capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription</b> Durée : 26 mois Utilisation : Néant	Délégation de compétence au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans la limite d'un montant nominal total de 150 M€ <sup>(1)</sup> pour les titres de capital et d'un montant nominal total de 1 Md€ <sup>(1)</sup> pour l'émission de valeurs mobilières représentatives de créances et donnant accès au capital (par exemple, des obligations convertibles en actions). Possibilité d'offre au public de ces valeurs mobilières, en tout ou partie.
<b>5) Délégation de compétence pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public</b> Durée : 26 mois Utilisation : Néant	Délégation de compétence au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, 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 de 150 M€ <sup>(1)</sup> pour les titres de capital et d'un montant nominal total de 1 Md€ <sup>(1)</sup> pour l'émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital.
<b>6) Délégation de compétence pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par placement privé</b> Durée : 26 mois Utilisation : Néant	Délégation de compétence au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, 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 150 M€ <sup>(1)</sup> pour les titres de capital et d'un montant nominal total de 1 Md€ <sup>(1)</sup> pour l'émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital.
<b>7) Délégation de compétence pour étendre le nombre de titres émis dans le cadre d'augmentations de capital en cas de « sur-souscription »</b> Durée : 26 mois Utilisation : Néant	Capacité d'extension à donner au Conseil d'administration afin d'étendre le nombre de titres offerts dans le cadre des augmentations de capital visées dans les délégations présentées aux lignes n° 4, 5 et 6 du présent tableau, dans la limite de 15% de l'émission initiale.
<b>8) Délégation pour fixer le prix d'émission dans le cadre des différentes émissions</b> Durée : 26 mois Utilisation : Néant	Délégation au Conseil d'administration pour fixer le prix des émissions réalisées sur exercice des délégations visées aux lignes n° 5 et 6 : <ol style="list-style-type: none"> <li>i. pour les actions ordinaires, prix d'émission <math>\geq</math> à la moyenne pondérée du cours de l'action sur NYSE Euronext Paris au cours des 3 séances de Bourse précédant la décision de fixation du prix éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10% ;</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 égale 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> </ol> Montant nominal maximum d'augmentation de capital limité à 10% du capital social par an.
<b>9) Délégation de compétence pour l'émission de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature</b> Durée : 26 mois Utilisation : Néant	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société. Rémunération via émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10% du capital social.

Type	Objet
<p><b>10) Délégation de compétence en vue d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou autres</b>                      Durée : 26 mois                      Utilisation : Néant</p>	<p>Autorisation au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices, primes ou d'autres sommes dont l'incorporation au capital serait admise.                      Montant nominal des augmentations de capital y afférentes : 20 M€.</p>
<p><b>11) Autorisation en vue d'attribuer des stock-options</b>                      Durée : 26 mois                      Utilisation : Néant</p>	<p>Autorisation au Conseil d'administration d'émettre des options donnant droit à la souscription ou à l'achat d'actions ordinaires de la Société dans la limite d'un accès au capital ne pouvant excéder 1% du capital social de la Société (0,1% du capital pour les dirigeants mandataires sociaux).                      Conformément à l'article L. 255-177 du Code de commerce, le Conseil d'administration fixerait la date ou période d'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que la date ou la période pendant lesquelles les actions issues de l'exercice des options ne pourront être cédées ou mises au porteur.                      Prix d'achat ou de souscription par action fixé par le Conseil d'administration au jour où l'option est consentie, sans aucune décote en référence à la moyenne du cours de Bourse durant les 20 jours de négociation précédant le jour de la décision du Conseil d'administration d'attribuer les options.</p>
<p><b>12) Autorisation en vue de procéder à des attributions gratuites d'actions sous conditions de performance</b>                      Durée : 26 mois                      Utilisation :                      153 030 actions (0,19% du capital) attribuées à 14 bénéficiaires sous conditions de performance – Conseil d'administration du 10 septembre 2014                      90 649 actions (0,11% du capital) attribuées à 18 bénéficiaires sous conditions de performance – Conseil d'administration du 16 septembre 2015</p>	<p>Autorisation 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 pour les dirigeants mandataires sociaux).                      Attribution des actions à leurs bénéficiaires définitive au terme d'une période d'acquisition minimale de 2 ans, la durée minimale de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires étant fixée à 2 ans à compter de l'attribution définitive des actions, soit, pour tout ou partie des actions attribuées, au terme d'une période d'acquisition minimale de 4 ans, et dans ce cas, sans période de conservation minimale, le Conseil d'administration ayant la faculté de choisir entre ces 2 possibilités et de les utiliser alternativement et concurremment.</p>
<p><b>13) Délégation de compétence pour effectuer des augmentations de capital au bénéfice d'adhérents à un PEE</b>                      Durée : 26 mois                      Utilisation : Néant</p>	<p>Délégation de compétence 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 ou de titres financiers donnant accès au capital, au bénéfice d'adhérents à un plan d'épargne entreprise (obligation légale).</p>

(1) Plafond commun avec les délégations décrites aux lignes n° 11 et 12 du présent tableau.

Il est essentiel que le Conseil d'administration dispose d'autorisations financières lui permettant de réunir avec rapidité et souplesse les moyens financiers nécessaires au développement du Groupe en procédant, conformément à la réglementation en vigueur, à différents types d'émission. Il sera ainsi proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 23 juin

2016 de renouveler les délégations financières n° 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 et 13 décrites dans les tableaux ci-dessus, l'autorisation en vue de procéder à des attributions gratuites d'actions de préférence sous conditions de performance, d'une durée de 38 mois, consentie par l'assemblée générale du 25 juin 2015 demeurant en vigueur.





# Gouvernement d'entreprise et contrôle interne

## 4.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne

133

- 4.1.1 Le gouvernement d'entreprise
- 4.1.2 Le contrôle interne

133  
145

## 4.2 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Korian

150

« Mmes, MM. les actionnaires,

*En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'administration rend compte dans ce rapport de la composition dudit Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux, des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein du Groupe, des limitations des pouvoirs de la Direction générale, des principes de détermination de la rémunération des mandataires sociaux, des modalités relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales ainsi que de la publication des informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce.*

*En matière de dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, le présent rapport décrit les mesures de contrôle interne appliquées par la Société en s'inspirant notamment du Cadre de Référence de l'AMF publié le 22 juillet 2010 ainsi que de sa recommandation n° 2013-17 mise à jour le 13 janvier 2015.*

*Enfin, la Société a également pris connaissance de la recommandation de l'AMF n° 2012-02, relative au gouvernement d'entreprise et à la rémunération des dirigeants des sociétés se référant au Code AFEP-MEDEF, dans sa dernière version de novembre 2015. »*

Le présent rapport a été communiqué au Comité d'audit et approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 23 mars 2016.

## 4.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne

### 4.1.1 Le gouvernement d'entreprise

#### 4.1.1.1 La mise en œuvre des principes du Code AFEP-MEDEF

En application de la loi du 3 juillet 2008, transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, il a été décidé que les principes énoncés par le Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2015 constituent le Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère pour l'élaboration du présent rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des Comités spécialisés institués en son sein sont définies par la loi, par les statuts de la

Société ainsi que par les dispositions du Règlement intérieur dudit Conseil.

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue par l'article L. 225-37 du Code de commerce et par l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, sauf lorsqu'il est expressément indiqué le contraire dans le présent document de référence. À cet égard, conformément aux dispositions précitées, le tableau figurant ci-après précise les recommandations du Code AFEP-MEDEF dont l'application a été écartée par la Société et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

**Recommandation AFEP-MEDEF****Justification de Korian****Proportion d'administrateurs indépendants**

**9.2** Le Conseil doit être composé d'une proportion significative d'administrateurs indépendants.

La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaire de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins 1/3.

Même si la Société n'est pas une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, son actionariat se compose de plusieurs actionnaires de référence représentant ensemble, au 31 décembre 2015, 44,51% du capital et des droits de vote de la Société. En conséquence, la composition du Conseil reflète son actionariat et réalise un bon équilibre entre compétences et indépendance ; c'est la raison pour laquelle il ne comporte que 5 administrateurs indépendants sur 11 membres (soit 45,45% d'administrateurs indépendants). Il est par ailleurs précisé que le Président du Conseil, M. Christian Chautard, n'est pas considéré comme un administrateur indépendant.

**Formation des membres du Comité d'audit**

**13.** Les membres du Comité d'audit doivent bénéficier, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise.

Il n'a pas été dispensé de formation particulière aux membres du Comité d'audit à l'occasion de leur entrée en fonction dans la mesure où ils étaient, pour la plupart, membres du Comité d'audit de Medica.

Il est cependant prévu que les nouveaux membres bénéficient d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise lors des prochaines nominations.

**Participation de l'administrateur représentant les salariés au comité en charge des rémunérations**

**18.1** Il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du comité en charge des rémunérations.

Du 16 janvier au 11 septembre 2015, date de son départ de l'entreprise, Mme Amélie Nun a occupé les fonctions d'administrateur représentant les salariés suite à sa désignation par l'organisation syndicale la plus représentative ; elle est remplacée par Mme Hafida Cola depuis le 25 janvier 2016.

Compte tenu du caractère récent de la nomination d'un administrateur représentant les salariés et afin de lui permettre de se familiariser au mieux avec ses nouvelles fonctions, le Règlement intérieur du Conseil d'administration ne prévoit pas que l'administrateur salarié soit membre du Comité des rémunérations et des nominations de Korian mais qu'il puisse le cas échéant y assister, sans voix délibérative.

L'éventuelle nomination de l'administrateur représentant les salariés comme membre du Comité des rémunérations et des nominations de Korian sera revue une fois la période d'intégration passée.

**Obligation de conservation des actions****23.2.1**

**§ 1** - Les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions, un nombre significatif d'actions fixé périodiquement par le Conseil.

À ce jour, les dirigeants mandataires sociaux de la Société ne détiennent pas d'actions Korian. Il est cependant d'usage que les plans d'attribution gratuite d'actions mis en place par la Société contiennent de telles obligations. Le Conseil estime en conséquence qu'il n'est pas nécessaire d'imposer une obligation de détention minimale d'actions.

**Rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux****23.2.3**

Les rémunérations variables doivent être subordonnées à la réalisation d'objectifs précis et bien entendu préétablis.

Le Conseil d'administration a décidé que la rémunération variable annuelle de Mme Sophie Boissard serait déterminée sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs. Au titre de l'exercice 2016, les critères quantitatifs représenteront 2/3 de la rémunération variable et les critères qualitatifs 1/3 de la rémunération variable.

À titre exceptionnel, compte tenu des circonstances et en particulier de la difficulté à mesurer la performance de Mme Sophie Boissard lors de sa 1<sup>ère</sup> année d'exercice, la Directrice générale percevra au minimum 2/3 de sa rémunération fixe annuelle (*prorata temporis*) au titre de l'exercice 2016.



#### 4.1.1.2 Le choix d'un mode de gouvernance moniste

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, à l'époque, de prendre en compte un environnement économique et financier devenu particulièrement mouvementé et incertain, exigeant un resserrement du mode de gouvernance de la Société, permettant de lui offrir une meilleure réactivité face à la volatilité du marché.

Le changement de gouvernance s'est traduit par une étude stratégique complète et une refonte de l'organisation fin 2012,

ainsi que cela est explicité au paragraphe 1.3 du présent document de référence. Celle-ci a donné lieu à la définition du projet d'entreprise d'envergure « Korian First » et a permis au groupe Korian de prendre le *leadership* sur l'internationalisation et l'innovation, facteurs fondamentaux de la réussite actuelle du Groupe.

#### 4.1.1.3 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.

#### Indicateurs clefs

	2015	2014
Nombre de réunions	8	12
Pourcentage moyen de participation	90,22%	78,47%
Nombre d'administrateurs	11	11
Pourcentage d'administrateurs indépendants	45,45%	45,45%

#### La composition du Conseil d'administration

Le tableau suivant synthétise les différentes expériences et expertises des membres du Conseil d'administration, ainsi que les autres critères pris en compte pour apprécier l'équilibre de la composition du Conseil.

Aministrateurs	Changements intervenus depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2015			Date de la première nomination	Date de la dernière nomination	Terme du mandat
	Nomination/cooptation	Renouvellement	Départ			
<b>Président</b>						
M. Christian Chautard	-	-	-	CS du 5 décembre 2011	AG du 18 mars 2014	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016
M. Jacques Bailet	-	-	CA du 25 mars 2015	-	-	-
<b>Administrateurs institutionnels</b>						
M. Jérôme Grivet	-	-	-	CA du 23 mars 2011	AG du 18 mars 2014	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016
Predica - représenté par Mme Françoise Debrus	-	AG du 25 juin 2015	-	AG du 18 mars 2014	AG du 25 juin 2015	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017
Investissements PSP - Représenté par M. Niall Boland	CA du 15 juillet 2015 (cooptation)	-	-	CA du 15 juillet 2015	CA du 15 juillet 2015	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016
MAAF Assurances - représenté par Mme Sophie Bauvaden	-	-	CA du 15 juillet 2015	AG du 18 mars 2014	-	-
Malakoff Médéric Assurances - représenté par M. Hugues du Jeu	-	AG du 25 juin 2015	-	AG du 30 juin 2009	AG du 25 juin 2015	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017
Batipart Invest - représenté par M. Charles Ruggieri	-	-	-	AG du 21 mars 2012	AG du 18 mars 2014	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2015
<b>Administrateurs indépendants</b>						
M. Jacques Ambonville	-	-	-	CS du 23 novembre 2006	AG du 18 mars 2014	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2015
M. Martin Hoyos	-	-	-	AG du 18 mars 2014	AG du 18 mars 2014	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016
Mme Anne Lalou	-	-	-	AG du 18 mars 2014	AG du 18 mars 2014	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2015
M. Guy de Panafieu	-	-	-	AG du 18 mars 2014	AG du 18 mars 2014	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2015
Mme Catherine Soubie	-	AG du 25 juin 2015	-	AG du 18 mars 2014	AG du 18 mars 2014	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017
<b>Administrateurs représentant les salariés</b>						
Hafida Cola	25 janvier 2016	-	-	25 janvier 2016	25 janvier 2016	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018
Mme Amélie Nun	-	-	11 septembre 2015	16 janvier 2015	-	-
Synthèse						

(1) A : Comité d'Audit; R/N : Comité des rémunérations et des nominations; I : Comité d'Investissement; E/Q : Comité éthique et qualité.

Expérience et expertise apportées à la Société

Comités <sup>(1)</sup>	Âge	Sexe	Nationalité	Expérience internationale	Compétences
I E/Q	67 ans	H	Française	États-Unis Allemagne	Stratégie, organisation et gouvernance Connaissance approfondie de l'Allemagne et de sa pratique des affaires
-	-	-	-	-	-
I (Président)	54 ans	H	Française	Président d'une société grecque, Président et administrateur de sociétés Italiennes	Finance Investissements Stratégie
A R/N	56 ans	F	Française	Administrateur d'une société Italienne	Finance Investissements
I	46 ans	H	Irlandaise	Angleterre Québec (Canada)	Finance Gestion de portefeuille Management
-	-	-	-	-	-
I	58 ans	H	Française	-	Stratégie, organisation et gouvernance Management
R/N I	68 ans	H	Française	Italie Luxembourg Pays de l'Est Afrique Canada	Connaissance approfondie du secteur de l'immobilier et de la santé
E/Q (Président) I	66 ans	H	Française	Allemagne	Connaissance approfondie du secteur de la santé
A E/Q	68 ans	H	Autrichienne	Autriche Allemagne	Audit Connaissance approfondie de l'Allemagne et de sa pratique des affaires
R/N (Président)	52 ans	F	Française	Angleterre	Fusions-acquisitions Management et ressources humaines Transformation digitale et innovation
A (Président) R/N	73 ans	H	Française	-	Finance Management Direction générale
A R/N	50 ans	F	Française	Angleterre Benelux	Fusions-acquisitions
-	45 ans	F	Française	-	Expérience en matière de représentation des salariés Connaissance approfondie du secteur de la santé
-	-	-	-	-	-

Seul 1 administrateur est âgé de plus de 70 ans.

Le Conseil d'administration est actuellement composé de 3 femmes pour 8 hommes – soit 27,27% de femmes.

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, Allemagne, Autriche, Italie, Benelux).  
 Le remplacement de MAAF Assurances par Investissements PSP, représenté par M. Niall Boland, renforce l'internationalité du Conseil d'administration, par l'entrée d'un administrateur canadien, représenté par une personne de nationalité irlandaise et forte d'une connaissance approfondie de la pratique des affaires au Canada et en Angleterre.

La diversité des secteurs (finance, santé, assurances, immobilier, etc.) et des domaines d'expertise (conseil aux entreprises, gestion d'actifs, investissements, direction, management, etc.) assure une complémentarité des compétences au sein du Conseil d'administration.

## L'ÉQUILIBRE DE SA COMPOSITION

Conformément aux dispositions de l'article 6.3 du Code AFEP-MEDEF, chaque Conseil d'administration doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition, notamment dans la représentation des femmes et des hommes, les nationalités et la diversité des compétences en prenant des dispositions propres à garantir aux actionnaires et au marché, que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

Le Conseil d'administration de la Société comprend 11 membres<sup>(1)</sup> : M. Christian Chautard (Président)<sup>(2)</sup>, M. Jérôme Grivet, Predica (représenté par Mme Françoise Debrus), Investissements PSP (représenté par M. Niall Boland)<sup>(3)</sup>, Malakoff Médéric Assurances (représenté par M. Hugues du Jeu), Batipart Invest (représenté par M. Charles Ruggieri), M. Jacques Ambonville, M. Martin Hoyos, Mme Anne Lalou, M. Guy de Panafieu et Mme Catherine Soubie. Par ailleurs, conformément à l'article 11.4 des statuts, Mme Hafida Cola a été désignée, le 25 janvier 2016, comme administrateur représentant les salariés, par l'organisation syndicale la plus représentative<sup>(4)</sup>.

Le Conseil d'administration est assisté dans ses travaux par un Censeur, M. Jean-Claude Georges-François.

Un résumé du parcours professionnel des membres du Conseil d'administration de Korian, de l'administrateur représentant les salariés ainsi que du Censeur (incluant notamment leurs mandats et le nombre d'actions Korian détenues par chacun d'entre eux) est présenté au paragraphe 3.10.1 du présent document de référence et permet d'apprécier la diversité des compétences de ses membres.

M. Martin Hoyos est de nationalité autrichienne et a fait une carrière dans l'audit, notamment en Allemagne. M. Niall Boland est de nationalité irlandaise et a effectué l'ensemble de sa carrière à l'international, dans un cabinet de conseil en Irlande puis dans une banque d'investissement internationale ainsi qu'au sein d'un *hedge fund* à Londres avant de rejoindre, en 2011, Investissements PSP, au Canada. Mme Catherine Soubie exerce depuis 2010 des fonctions à l'échelle internationale au sein de la banque d'affaires Barclays, au poste de *Head of Investment Banking* pour la France, la Belgique et le Luxembourg. Ces nominations reflètent la dimension résolument multinationale du Groupe, dimension à laquelle le Conseil d'administration est attentif dans le choix des candidats administrateurs proposés au vote des actionnaires.

La composition du Conseil d'administration respecte par ailleurs l'article 11.1.1 des statuts de la Société lequel prévoit qu'au moins 2/3 des membres du Conseil d'administration doivent être âgés de moins de 70 ans. En effet, à ce jour, un seul administrateur, M. Guy de Panafieu, est âgé de plus de 70 ans.

Conformément aux dispositions de la loi n° 2011-103 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle, dont les dispositions entreront en vigueur pour l'essentiel en 2017 s'agissant des sociétés cotées, la composition du Conseil d'administration respecte le principe de représentation équilibrée mentionné ci-dessus, puisqu'au moins 20% de ses membres sont de sexe féminin, à savoir Mme Françoise Debrus (représentant permanent de Predica), Mme Anne Lalou et Mme Catherine Soubie, soit 3 femmes pour 8 hommes (représentant une moyenne de 27,27% de femmes). Le Conseil d'administration veillera, lors des prochaines propositions de désignation d'administrateurs, à maintenir ce principe de représentation équilibrée.

(1) Jusqu'au 25 mars 2015, date à laquelle les fonctions de Président et d'administrateur de M. Jacques Baillet ont pris fin, le Conseil d'administration était composé de 12 membres.

(2) Jusqu'au 25 mars 2015, date à laquelle les fonctions de Président et d'administrateur de M. Jacques Baillet ont pris fin, M. Christian Chautard était Vice-président du Conseil.

(3) À la suite de l'entrée au capital d'Investissements PSP, le Conseil d'administration de Korian qui s'est tenu le 15 juillet 2015 a coopté Investissements PSP, représenté par M. Timothy Leyne (aujourd'hui remplacé par M. Niall Boland), comme administrateur de la Société, en lieu et place de MAAF Assurances, représenté par Mme Sophie Beuvaden.

(4) Mme Amélie Nun a occupé les fonctions d'administrateur représentant les salariés du 16 janvier au 11 septembre 2015, date à laquelle elle a quitté l'entreprise.

## L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

L'article 9.2 du Code AFEP-MEDEF dispose que « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages ».

Conformément au Code AFEP-MEDEF, l'indépendance des administrateurs est revue chaque année 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 et qui figurent ci-après sont en ligne avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF en la matière :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, ni salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des 5 années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social 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 de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être (ou ne pas être lié directement ou indirectement à un) client, fournisseur, banquier d'affaire, 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 5 dernières années ;
- ne pas avoir été membre du Conseil de la Société depuis plus de 12 ans à la date à laquelle son mandat en cours lui a été conféré.

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 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.

Conformément aux recommandations de l'article 9.3 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 2 décembre 2015, réexaminé l'indépendance des administrateurs sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, en particulier :

- en ce qui concerne l'indépendance de Mme Catherine Soubie, qui est *Head of Investment Banking* pour la France, la Belgique et le Luxembourg, chez Barclays Capital, il est précisé que la Société n'entretient aucune relation d'affaires avec cette banque d'affaires ;
- en ce qui concerne l'indépendance de Mme Anne Lalou, le Conseil d'administration s'est assuré que la Convention de Partenariat Stratégique conclue entre Korian et l'association *Innovation Factory* mentionnée au paragraphe 3.10.4 du présent document de référence ne remettait pas en

cause l'indépendance de cette dernière. Le Conseil a ainsi considéré que la conclusion de ladite Convention, dont Mme Anne Lalou ne retire aucun intérêt patrimonial, n'était pas de nature à compromettre l'exercice de la liberté de jugement de cette dernière et constaté que celle-ci se conformait toujours à l'ensemble des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF. En effet, celle-ci n'est ni salarié, ni dirigeant mandataire social de la Société ou d'une société dans laquelle la Société détient un mandat d'administrateur. En outre, même si la Société s'engage à verser certaines sommes à *Innovation Factory*, Mme Anne Lalou ne saurait être considérée comme un client ou un fournisseur de la Société tenu de l'absence d'enjeux commerciaux liés à la conclusion de la Convention de Partenariat Stratégique et au caractère associatif d'*Innovation Factory*. Plus généralement, le Conseil a estimé que les relations entre la Société et l'*Innovation Factory* ne sauraient s'inscrire dans un quelconque courant d'affaires. De surcroît, le Conseil a considéré qu'en tout état de cause, une telle convention ne saurait être de nature à compromettre l'exercice de la liberté de jugement et l'intégrité de Mme Anne Lalou. Enfin, les fonctions de Directrice générale d'*Innovation Factory* exercées par Mme Anne Lalou n'étant pas rémunérées, la Convention de Partenariat Stratégique ne confère aucun intérêt patrimonial à Mme Anne Lalou.

À l'issue de cet examen, le Conseil a considéré que 5 de ses 11 membres (soit 45,45% d'administrateurs indépendants<sup>(1)</sup>) étaient indépendants, à savoir M. Jacques Ambonville, M. Martin Hoyos, Mme Anne Lalou, M. Guy de Panafieu et Mme Catherine Soubie. Aucun de ces cinq administrateurs ne détient plus de 10% du capital ou des droits de vote de la Société. Il est par ailleurs précisé que le Président du Conseil, M. Christian Chautard, n'est pas considéré comme indépendant.

Ainsi, même si la Société n'est pas une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, son actionariat se compose de plusieurs actionnaires de référence représentant ensemble, au 31 décembre 2015, 44,51% du capital et des droits de vote de la Société ; c'est pour cette raison que la composition du Conseil d'administration reflète son actionariat et ne comporte que 5 administrateurs indépendants sur 11 membres.

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 (par respectivement M. Guy de Panafieu, Mme Anne Lalou et M. Jacques Ambonville).

### 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, 1 (ou 2) administrateurs 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 1<sup>er</sup> 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 2 organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages au 1<sup>er</sup> tour de ces élections lorsque 2 administrateurs sont à désigner.

Ainsi, l'organisation syndicale la plus représentative au sein du Groupe a désigné, le 16 janvier 2015, Mme Amélie Nun, en qualité d'administrateur représentant les salariés. Celle-ci ayant quitté l'entreprise le 11 septembre 2015, Mme Hafida Cola a été désignée en remplacement le 25 janvier 2016.

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 à 15 heures par séance et que l'administrateur représentant les salariés recevrait une formation d'une durée de 20 heures intitulée « l'administrateur salarié » et dispensée par l'Institut Français des Administrateurs.

Au cours de cette séance, le Conseil d'administration, a également décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de modifier le Règlement intérieur du Conseil afin de prévoir la possibilité d'inviter l'administrateur représentant les salariés à assister aux réunions dudit Comité, sans voix délibérative.

Par ailleurs, 2 représentants du Comité d'entreprise assistent, sans voix délibérative, aux réunions du Conseil d'administration.

### LA DURÉE DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la durée statutaire du mandat d'administrateur de la Société est de 3 ans, avec un échelonnement des mandats et un renouvellement par tiers. Cette durée ayant été retenue à l'occasion de la refonte des statuts de la Société consécutive à la Fusion, certains administrateurs ont été nommés, de manière exceptionnelle, pour une durée inférieure à la durée normale prévue par les statuts de la Société, uniquement pour la mise en place de l'échelonnement et du renouvellement par 1/3, dans le cadre d'un tirage au sort devant huissier de justice.

Par ailleurs, la durée du mandat du (des) administrateur(s) représentant les salariés est de 3 ans et ses (leurs) 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 (leur) mandat.

Le tableau ci-après précise la durée des fonctions de chacun des administrateurs, étant précisé que :

- conformément aux engagements pris lors de la Fusion, M. Jacques Bilet a quitté ses fonctions d'administrateur et de Président du Conseil d'administration de Korian à l'issue du Conseil d'administration qui s'est tenu le 25 mars 2015<sup>(2)</sup> ;
- suite à l'entrée, le 10 juillet 2015, d'Investissements PSP au capital de la Société, le Conseil d'administration, réuni le 15 juillet 2015, a coopté Investissements PSP comme administrateur de la Société en lieu et place de MAAF Assurances ;
- les mandats de Predica (représenté par Mme Françoise Debrus), de Malakoff Médéric Assurances (représenté par M. Hugues du Jeu) et de Mme Catherine Soubie, qui venaient à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 25 juin 2015, ont été renouvelés par ladite assemblée pour une durée de 3 années ; ils expireront à l'issue de la réunion de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

(1) Conformément aux dispositions de l'article 9.1 du Code AFEP-MEDEF, l'administrateur représentant les salariés n'est pas comptabilisé pour la détermination de la proportion d'administrateurs indépendants au Conseil d'administration.

(2) Jusqu'au 25 mars 2015, date à laquelle les fonctions de Président et d'administrateur de M. Jacques Bilet ont pris fin, le Conseil d'administration était composé de douze membres.

Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG statuant sur les comptes de l'exercice 2015 <sup>(1)</sup>	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016 <sup>(2)</sup>	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG statuant sur les comptes de l'exercice 2017 <sup>(3)</sup>
Batipart Invest, représenté par M. Charles Ruggieri	M. Christian Chautard (Président)	Predica, représenté par Mme Françoise Debrus
M. Jacques Ambonville (administrateur indépendant)	M. Jérôme Grivet	Malakoff Médéric Assurances, représenté par M. Hugues du Jeu
Mme Anne Lalou (administrateur indépendant)	Investissements PSP, représenté par Niall Boland	Mme Catherine Soubie (administrateur indépendant)
M. Guy de Panafieu (administrateur indépendant)	M. Martin Hoyos (administrateur indépendant)	

(1) Ces administrateurs ont été nommés par l'assemblée générale du 18 mars 2014.

(2) Ces administrateurs ont été nommés par l'assemblée générale du 18 mars 2014, à l'exception d'Investissements PSP, représenté par M. Niall Boland, qui a été coopté par le Conseil d'administration réuni le 15 juillet 2015, comme administrateur de la Société, en lieu et place de MAAF Assurances, représenté par Mme Sophie Beuvaden.

(3) Ces administrateurs ont été nommés par l'assemblée générale du 25 juin 2015.

Par ailleurs, selon l'article 11.4 des Statuts, les fonctions de l'administrateur représentant les salariés 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. Par conséquent, le mandat de Mme Hafida Cola, désignée en tant qu'administrateur représentant les salariés par l'organisation syndicale la plus représentative le 25 janvier 2016, et prenant effet à compter de cette date, expirera à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire statuera sur les comptes de l'exercice 2018.

Le Censeur est nommé pour une durée de 3 ans et son mandat expirera à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 (tenue en 2017).

## 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. D'une manière générale, cette surveillance ne peut en aucun cas donner lieu à l'accomplissement d'actes de gestion effectués directement ou indirectement par le Conseil d'administration ou par ses membres.

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. Le Règlement intérieur a également pour fonction, en instaurant des règles de fonctionnement du Conseil, 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 suivre, s'agissant notamment de la transparence des opérations sur titres de la Société, de leurs devoirs de loyauté, de diligence, de confidentialité et d'information, de leurs devoirs en qualité d'initiés et de la prévention des conflits d'intérêts ;
- 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 téléchargement 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.

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir notamment les décisions relatives à l'examen et l'arrêté des comptes annuels et consolidés 2014, la convocation de l'assemblée générale annuelle, l'examen des comptes semestriels 2015, l'autorisation des conventions et engagements réglementés, l'autorisation des cautions, avals et garanties, des réflexions sur le budget, la stratégie, la politique de financement et le développement ainsi que sur l'évolution de la gouvernance, l'indépendance des administrateurs et la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Le taux de participation des administrateurs aux réunions du Conseil qui ont eu lieu en 2015 est de 90,22%, ce qui constitue une nette amélioration par rapport à l'année précédente où le taux de participation était de 78,47%.

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.

## Réunions du Conseil d'administration hors la présence des administrateurs

La Direction générale et, le cas échéant, les administrateurs, ne participent pas aux délibérations et ne prennent pas part au vote des résolutions les concernant (par exemple s'agissant de la rémunération des mandataires sociaux).

Par ailleurs, en plus des séances des Comité spécialisés du Conseil d'administration, il arrive que les administrateurs se rencontrent de manière plus informelle de manière bilatérale ou par petits groupes.

## La présidence du Conseil d'administration

Conformément à la loi, les statuts de la Société stipulent que le Président du Conseil d'administration organise et dirige ses travaux, rend compte de ces derniers 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, notamment en créant un climat d'échanges propice à la prise de décisions constructives et en s'assurant que le Conseil consacre le temps nécessaire à ses missions.

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.

Par ailleurs, de manière plus spécifique, le Président apporte son concours et son expertise à la Direction générale sans préjudice, d'une part, des responsabilités exécutives de celui-ci et, d'autre part, des prérogatives du Conseil d'administration et de ses Comités. Dans ce cadre, il peut représenter la Société dans ses relations de haut niveau, sur le plan national et international, en particulier avec les pouvoirs publics, les partenaires et parties prenantes stratégiques de la Société. Il peut en outre être consulté par la Direction générale sur tous les événements significatifs concernant la stratégie de la Société dans le cadre des orientations fixées par le Conseil d'administration, l'organisation de la Société, les grands projets d'investissement et de désinvestissement, les opérations financières importantes, les actions sociétales ou encore la nomination des dirigeants des activités et fonctions clefs de l'entreprise. Il peut encore participer à toute réunion relative à ces sujets, et en tout état de cause, il est tenu régulièrement informé par la Direction générale des événements et situations significatifs concernant ces sujets.

Enfin, à titre ponctuel, le Président peut se voir confier des missions spécifiques consistant dans le suivi d'opérations exceptionnelles affectant la structure ou le périmètre du Groupe, au titre desquelles le Président peut recevoir une rémunération exceptionnelle. Ainsi, le Président s'est vu confier une mission stratégique d'intégration des entités Korian et Medica en France, en Italie et en Belgique à l'issue de la Fusion, d'une durée d'1 an. De même, en raison de sa connaissance approfondie du marché allemand et de sa pratique des affaires, le Président a mené des missions d'assistance à l'acquisition ainsi qu'à la préparation et à la supervision de l'intégration des groupes Curanum (du 1<sup>er</sup> avril 2013 au 31 mars 2015) et Casa Reha (du 2 au 18 novembre 2015).

Dans l'accomplissement de ces missions, le Président agit en étroite collaboration avec la Directrice générale Groupe et le dirigeant local qui assurent seuls, chacun pour ce qui le concerne, la direction et la gestion opérationnelle du Groupe et du pays concerné.

## Le Comité d'audit

### INDICATEURS CLEFS

	2015	2014
Nombre de réunions	3	4
Pourcentage moyen de participation	91,67%	93,75%
Nombre d'administrateurs	4	4
Pourcentage d'administrateurs indépendants	75%	75%

(1) Le Comité d'éthique et des risques est devenu, à compter du 25 juin 2015, le Comité éthique et qualité. Ce changement de nom s'est accompagné d'une redéfinition de ses missions afin notamment de les clarifier par rapport à celles du Comité d'audit.

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 ».

## L'auto-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. Il a ainsi été adressé à chacun des 11 administrateurs un questionnaire d'auto-évaluation, composé de 89 questions portant notamment sur l'organisation et le fonctionnement du Conseil, la composition et l'implication du Conseil, le nombre d'administrateurs indépendants et la gestion des conflits d'intérêts potentiels, la compétence et l'information du Conseil ainsi que l'organisation et le fonctionnement de ses Comités spécialisés. Le taux de réponse pour l'année 2015 est de 100%, égal à celui de l'année 2014.

Les réponses ont été examinées par le secrétariat général, qui les a synthétisées afin d'en dégager les principaux axes d'amélioration souhaités par les administrateurs. Elles ont par ailleurs été comparées à celles des années précédentes afin de mesurer les progrès accomplis et d'identifier d'éventuelles régressions dans l'organisation et le fonctionnement du Conseil. La prise en compte des axes d'améliorations suggérés par les administrateurs lors de la précédente auto-évaluation a conduit à une amélioration de l'équilibre de la composition du Conseil avec notamment une plus forte internationalité de celui-ci, ainsi qu'à une meilleure organisation du calendrier des Conseils et des comités pour faciliter la participation notamment des administrateurs étrangers.

Dans sa séance du 17 mars 2016, le Comité des rémunérations et des nominations a ainsi examiné et analysé les réponses des administrateurs, desquelles il ressort une appréciation globalement positive des membres du Conseil sur sa composition, son organisation et son fonctionnement, bien que plusieurs axes d'améliorations, stratégiques pour la Société, aient été identifiés. Le 23 mars 2016, le Conseil d'administration a pris connaissance de la synthèse des résultats de l'auto-évaluation et a engagé une réflexion sur les mesures à mettre en œuvre en 2016 afin de parvenir aux ajustements souhaités.

### 4.1.1.4 Les Comités spécialisés du Conseil

Le Conseil d'administration comporte 4 Comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et des nominations, le Comité d'investissement et le Comité éthique et qualité<sup>(1)</sup>.

Les membres de ces Comités sont désignés par le Conseil votant à la majorité simple, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

## COMPOSITION

Le Comité d'audit est composé de M. Guy de Panafieu (Président), M. Martin Hoyos, Mme Catherine Soubie et Predica (représenté par Mme Françoise Debrus). Ne comprenant aucun dirigeant mandataire social, présidé par un administrateur indépendant et composé aux  $\frac{3}{4}$  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 16.1 du Code AFEP-MEDEF ainsi que l'article 4.1 du Règlement intérieur du Conseil d'administration. Par ailleurs, le Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne Groupe, hiérarchiquement rattaché au Comité d'audit, participe à toutes ses réunions.

## ATTRIBUTIONS

Le Comité d'audit est chargé 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 ainsi que les conventions et engagements conclus entre la Société et les personnes détenant une participation directe ou indirecte dans la Société, de piloter la procédure de sélection des Commissaires aux comptes de la Société – notamment en émettant des recommandations sur ceux proposés à la désignation par l'assemblée générale – et de soumettre au Conseil la procédure de sélection, de préparer les décisions du Conseil en matière de suivi de l'audit interne, 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. Il 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.

Dans le cadre de ces attributions, il entend 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 identifiées durant les travaux, et des options comptables retenues. 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.

## PRINCIPAUX TRAVAUX

Le Comité d'audit a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir notamment une réflexion sur la politique de financement et de couverture du Groupe, l'examen des comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2014 et des comptes consolidés au 30 juin 2015, l'examen des conventions et engagements réglementés conclus par le Groupe ainsi que le renouvellement du mandat de l'un des Commissaires aux comptes de la Société. Les Commissaires aux comptes, qui assistent à toutes les séances du Comité d'audit, présentent plusieurs fois par an un rapport soulignant les points essentiels des résultats de l'audit légal et des options comptables retenues ainsi que les points à suivre dans le cadre des clôtures. Les délais d'examen des comptes sont suffisants, en ligne avec la recommandation figurant à l'article 16.2.1 du Code AFEP-MEDEF.

## Le Comité des rémunérations et des nominations

### INDICATEURS CLEFS

	2015	2014
Nombre de réunions	7	9
Pourcentage moyen de participation	82,86%	91,67%
Nombre d'administrateurs	5	4
Pourcentage d'administrateurs indépendants	60%	75%

## COMPOSITION

Le Comité des rémunérations et des nominations est composé de Mme Anne Lalou (Président), M. Guy de Panafieu, Mme Catherine Soubie, Predica (représenté par Mme Françoise Debrus) et Batipart Invest (représenté par M. Charles Ruggieri). Par ailleurs, dans sa séance du 16 septembre 2015, le Conseil d'administration, a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de modifier le Règlement intérieur du Conseil afin de prévoir la possibilité d'inviter l'administrateur représentant les salariés à assister aux réunions du Comité, sans voix délibérative. Ne comportant aucun dirigeant mandataire social, présidé par un administrateur indépendant et composé majoritairement 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) ainsi que l'article 3.1 du Règlement intérieur du Conseil.

## ATTRIBUTIONS

Le Comité des rémunérations et des nominations est chargé d'émettre des propositions de candidatures d'administrateurs indépendants, de membres du Comité d'audit, du Comité d'investissement et du Comité éthique et qualité, d'émettre un avis sur les propositions de nomination aux fonctions de Directeur général et, le cas échéant, des Directeurs généraux délégués, d'émettre des propositions au Conseil sur la rémunération des mandataires sociaux, de la Directrice générale et, le cas échéant, des Directeurs Généraux Délégués, de faire des propositions au Conseil quant aux 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 et à la mise en œuvre de ceux-ci. Il évalue périodiquement le fonctionnement du Conseil et a la charge de faire des propositions au Conseil. Il établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux pour être en situation de proposer au Conseil d'administration des solutions en cas de vacances imprévisibles.



## PRINCIPAUX TRAVAUX

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, de la composition des Comités et de la Direction

générale, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, la politique salariale du Groupe et les plans d'intéressement au profit de certains membres de la Direction générale (y compris la Directrice générale).

## Le Comité d'investissement

### INDICATEURS CLEFS

	2015	2014
Nombre de réunions	6	2
Pourcentage moyen de participation	89,19%	78,57%
Nombre d'administrateurs	6	6
Pourcentage d'administrateurs indépendants	16,66%	16,66%

### COMPOSITION

Suite à la démission, le 25 mars 2015, de M. Jacques Baillet et au remplacement, le 15 juillet 2015, de MAAF Assurances par Investissements PSP, le Comité d'investissement est désormais composé des 6 membres suivants : MM. Jérôme Grivet (Président), Christian Chautard et Jacques Ambonville, Investissements PSP, Malakoff Médéric Assurances et Batipart Invest.

### ATTRIBUTIONS

Le Comité d'investissement est chargé, préalablement à toute décision de la Directrice générale et/ou du Conseil d'administration, d'examiner et d'émettre un avis sur tout investissement, acquisition, désinvestissement ou cession réalisés

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.

### PRINCIPAUX TRAVAUX

Le Comité d'investissement a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir délibérer sur divers projets de développement (notamment l'acquisition du groupe Casa Reha en Allemagne, l'acquisition de 2 établissements en Italie et la création de 2 établissements en France).

## Le Comité éthique et qualité

### INDICATEURS CLEFS

	2015	2014
Nombre de réunions	2	3
Pourcentage moyen de participation	100,00%	83,33%
Nombre d'administrateurs	3	3
Pourcentage d'administrateurs indépendants	66,66%	66,66%

### COMPOSITION

Le Comité éthique et qualité est composé de MM. Jacques Ambonville (Président), Martin Hoyos et Christian Chautard. Conformément à l'article 5.1 du Règlement intérieur du Conseil, il est présidé par un administrateur indépendant ; il est par ailleurs composé aux 2/3 par des administrateurs indépendants.

### ATTRIBUTIONS

Le 25 juin 2015, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Comité d'audit et du Comité d'éthique et des risques, de renommer celui-ci en Comité éthique et qualité. Ce changement de nom s'est accompagné d'une redéfinition de ses missions afin notamment de les clarifier par rapport à celles du Comité d'audit. Son rôle est désormais 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 liée 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.

### PRINCIPAUX TRAVAUX

Le Comité éthique et qualité a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir notamment la validation et le suivi de la mise en place de la démarche éthique ainsi que du nouveau processus de communication de crise et l'examen des résultats de l'enquête de satisfaction clients menée pour la 1<sup>ère</sup> fois au niveau européen.

### 4.1.1.5 La Direction générale

L'article 12 des statuts de la Société définit et précise les modalités de la désignation et du 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.

Ainsi que cela a été indiqué ci-dessus, la Société a opté pour la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général depuis le 30 avril 2012, date d'entrée en fonction de M. Yann Coléou. Celui-ci ayant été révoqué par le Conseil

d'administration qui s'est tenu le 18 novembre 2015, ces fonctions ont été réunies à titre intérimaire entre les mains de M. Christian Chautard. Depuis le 26 janvier 2016, date à laquelle Mme Sophie Boissard a pris ses fonctions de Directrice générale, la dissociation des fonctions a été rétablie.

La Directrice générale, Mme Sophie Boissard – comme MM. Christian Chautard et Yann Coléou – n'est pas titulaire d'un contrat de travail au sein de la Société ou d'une quelconque autre société du Groupe.

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.

L'article 11.3 des statuts de la Société et l'article 1.4.2 du Règlement intérieur précisent les sujets devant être soumis à l'approbation préalable du Conseil d'administration, à savoir :

- 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 société(s) 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 société(s) 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 société(s) qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

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.

#### 4.1.1.6 Les principes et règles de détermination des rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux

##### Les principes de détermination de la rémunération des mandataires sociaux

La Société ayant adhéré formellement aux recommandations du Code AFEP-MEDEF sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées, la fixation de ces rémunérations prend en compte les principes retenus dans ces recommandations.

Les principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer la rémunération de la Directrice générale sont décrits au paragraphe 3.10.2 du présent document de référence.

#### La politique de versement des jetons de présence

L'assemblée générale en date du 26 juin 2014 a fixé l'enveloppe annuelle des jetons de présence à 300 000 €, jusqu'à décision contraire. Les modalités de calcul des jetons de présence sont décrites au paragraphe 3.10.2.4 du présent document de référence.

Par ailleurs, les administrateurs et les membres des Comités ont droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements engagés en vue d'assister aux réunions desdits Conseils et Comités.

#### 4.1.1.7 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.

#### 4.1.1.8 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique

Conformément à l'article L. 225-100-3 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 7.2 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 7.1.5 du présent document de référence.
- Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration sont exposées au paragraphe 7.1.2 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 aux paragraphes 4.1.1.3 et 7.1.2 du présent document de référence, ainsi qu'au paragraphe 3.9.6 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 3.10.2 du présent document de référence.

## 4.1.2 Le contrôle interne

### 4.1.2.1 Les procédures de contrôle interne au sein du Groupe

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 sont décrits au paragraphe 3.6.1 du présent document de référence. Pour chacun des risques identifiés, sont indiquées au paragraphe 3.6.2 les principales mesures prises par le Groupe pour y limiter son exposition.

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 rapport, ainsi que la définition du contrôle interne, la Société s'est appuyée sur le Cadre de Référence et sur la recommandation AMF n° 2013-17 modifiée le 13 janvier 2015 relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques (intitulée « Rappports des Présidents sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques – Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF »).

#### 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 nos 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 nos processus soient sous contrôle.

#### Les champs 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.

Toutefois, il convient de rappeler que, parmi les établissements consolidés, certains ne sont pas gérés directement par Korian. En effet, les établissements allemands, italiens et belges sont gérés par leurs équipes de management locales.

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 Présidence, 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

En exerçant un contrôle permanent sur la gestion de la Société par la Direction générale, le Conseil d'administration est le premier acteur du contrôle interne de Korian.

Le Président du Conseil d'administration travaille en étroite collaboration avec la Direction générale Groupe et participe à l'élaboration du plan stratégique de la Société en vue de faciliter la communication et la compréhension entre la Direction et le Conseil.

Le Comité d'audit, Comité spécialisé du Conseil d'administration, est plus particulièrement chargé du suivi des actions engagées en matière de contrôle interne et de maîtrise des risques. Il rend compte au Conseil d'administration. Ses missions sont définies dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration et précisées au paragraphe 4.1.1.4 du présent document de référence.

##### LA DIRECTION GÉNÉRALE GROUPE

La Direction générale Groupe définit les grandes lignes du dispositif de contrôle interne et assure la conduite de sa mise en œuvre. Elle est l'acteur principal du contrôle interne.

##### LA DIRECTION FINANCIÈRE GROUPE

La Direction financière Groupe est 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 de la société Korian :
  - le Service comptable siège est en charge de la comptabilité,
  - la Direction fiscale France est en charge de l'établissement du résultat du groupe d'intégration fiscale et du suivi de l'évolution de la réglementation fiscale française,
  - la Direction du contrôle financier Groupe analyse les résultats des pays où le Groupe est implanté et des sociétés holding,
  - les opérations de consolidation Groupe sont réalisées par un service dédié basé à Paris.

##### LA DIRECTION DE L'AUDIT ET DU CONTRÔLE INTERNES GROUPE

La charte de l'audit interne Groupe a été approuvée lors du Comité d'audit du 19 mars 2015. Elle 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 a été actualisée au 2<sup>nd</sup> semestre 2015 et les risques majeurs présentés au Comité éthique et qualité pour information et au Comité d'audit pour validation. Les travaux de l'audit interne, résumés dans le plan d'audit pour l'année 2016, 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'efficience.

La Direction de l'audit et du contrôle internes Groupe, rattachée fonctionnellement à la Direction financière Groupe, et, hiérarchiquement, au Comité d'audit, participe ainsi à l'évaluation du contrôle interne du Groupe et rend compte de ses travaux à la Direction générale Groupe et au Comité d'audit.

Pour sa première année, la Direction de l'audit et du contrôle internes Groupe, dont l'effectif s'élève à 4 personnes, a mené 7 missions d'audit et piloté ou apporté son assistance à 9 projets structurants pour le Groupe.

#### LES DIRECTIONS GÉNÉRALES DES PAYS D'IMPLANTATION DU GROUPE

Elles sont responsables, pour leurs filiales respectives, de l'application des procédures du Groupe ainsi que du respect des budgets et des objectifs de développement.

#### 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 notre politique de gestion des risques et de notre démarche qualité au sein des établissements. Un descriptif précis des départements qualité de chacun des pays d'implantation du Groupe figure au paragraphe 3.6.2.2 du présent document de référence.

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 des conditions d'existence et d'activité des établissements, notamment de leur création à la signature de leur contrat avec les tutelles.

Leurs missions se déclinent en un accompagnement et un soutien technique aux établissements dans leurs relations avec les autorités de tutelle ainsi qu'en un suivi des objectifs contractuels définis avec les tutelles.

#### LES DIRECTIONS DES SYSTÈMES D'INFORMATION DES PAYS D'IMPLANTATION DU GROUPE

Le Groupe utilise un certain nombre d'outils informatiques et de systèmes d'information pour la gestion des dossiers et données relatifs à ses résidents et patients, pour ses besoins en matière de comptabilité, de contrôle de gestion, de consolidation, ainsi que pour la gestion de ses ressources humaines, la gestion commerciale et les transmissions de données aux organismes payeurs et tutelles. Ces systèmes sont largement utilisés dans la gestion quotidienne des activités du Groupe.

Par ailleurs, le Directeur des systèmes d'information France coordonne les travaux des Directions des systèmes d'informations de chacun des pays d'implantation du Groupe.

Chacune de ces Directions est un acteur important du contrôle interne.

### 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.

#### L'ORGANISATION DES FONCTIONS COMPTABLES ET FINANCIÈRES

La production comptable des activités situées en France est organisée autour de 4 plateformes :

- 3 sont en charge des établissements et sont chacune sous la responsabilité d'un Directeur comptable rattaché à la Direction financière France ;
- la 4<sup>ème</sup> est en charge de la Société sous la direction d'un Responsable comptable rattaché à la Direction financière Groupe.

Pour les filiales étrangères, la comptabilité est centralisée au sein de la société mère de chaque pays. Ces filiales font l'objet de visites régulières de la Direction générale Groupe et de la Direction financière Groupe.

Un *reporting* mensuel, avec des indicateurs clés identiques à ceux appliqués aux filiales françaises, est en place pour les filiales allemandes, italiennes et belges.

La Direction du contrôle financier Groupe a pour missions principales d'assurer la cohérence des informations financières produites et d'assister la Direction générale dans le pilotage du Groupe.

#### LE SUIVI ET LE CONTRÔLE DE LA GESTION DE L'EXPLOITATION AU SEIN DES PAYS D'IMPLANTATION DU GROUPE

Le *reporting* opérationnel et le processus budgétaire contribuent au renforcement du contrôle interne relatif au traitement de l'information comptable et financière. Avec la participation des Directeurs d'établissement, ces travaux sont réalisés par les contrôleurs de gestion des pays qui apportent un soutien technique et une assistance méthodologique au pilotage de la gestion financière des exploitations.

Ces travaux sont revus par la Direction financière Groupe pour préparer les informations financières qui seront publiées.

#### LES BUDGETS

Les Directions financières de chaque pays apportent leur assistance aux Directions opérationnelles locales dans l'élaboration des budgets d'exploitation des établissements. Elles sont en charge d'appliquer les directives de la Direction générale Groupe et de la Direction financière Groupe.

L'utilisation d'une matrice unique pour tous les budgets d'exploitation permet de comparer les résultats entre eux.

Ces budgets sont ensuite consolidés au niveau de chaque pays en incluant les budgets des Directions fonctionnelles. Ces budgets sont *in fine* consolidés au niveau du Groupe.

### LE REPORTING

Les Directions financières des pays produisent un *reporting* mensuel élaboré par le contrôle de gestion local et adressé (via notre système d'information Groupe) 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 de mettre l'accent sur des éléments financiers importants tels que le chiffre d'affaires, le taux d'occupation, le prix moyen d'hébergement, la variation des charges significatives (en particulier, les frais de personnel), la variation des encours clients, la situation du *cashflow*, le suivi des investissements réalisés, etc.

Il fait également l'objet d'un contrôle budgétaire ; les écarts significatifs sont ainsi analysés et expliqués. Des tableaux de bord sont ensuite produits pour synthétiser les informations essentielles permettant de favoriser la réactivité des décideurs.

La Direction financière Groupe produit un *reporting* mensuel consolidé alimenté par les informations du contrôle de gestion des pays dans le système d'information Groupe. Ce *reporting* du niveau de l'activité est revu avec la Direction générale Groupe tous les mois. Des actions correctives sont mises en œuvre si cela s'avère nécessaire.

### LES ÉTATS FINANCIERS ET LE CONTRÔLE DES COMPTES

Le Groupe publie des informations financières semestrielles au 30 juin (consolidées) et annuelles au 31 décembre (individuelles et consolidées) ; il a par ailleurs choisi de maintenir une publication trimestrielle de son chiffre d'affaires en dépit de la suppression de l'obligation pour les sociétés cotées. Les Directions financières de chaque pays établissent, par l'intermédiaire des différentes plateformes comptables, les comptes individuels de l'ensemble des sociétés de leurs pays respectifs.

La Direction financière Groupe établit les comptes consolidés à l'aide d'un logiciel de consolidation structuré selon un plan de rubriques commun à toutes les entités consolidées, y compris les filiales étrangères.

Le Comité d'audit procède à l'examen des comptes et des méthodes comptables employées. Il participe ainsi au processus de contrôle interne lié à l'élaboration des informations financières.

Dans le cadre de leur mission légale, les Commissaires aux comptes interviennent pour la revue des comptes lors des clôtures annuelles et semestrielles. Conformément à la réglementation applicable, chaque entité juridique doit produire une lettre d'affirmation par laquelle son représentant légal s'engage sur la qualité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations et documents fournis aux Commissaires aux comptes.

### LA GESTION DE LA DETTE ET DE LA TRÉSORERIE

Korian s'inscrit dans une démarche continue de maîtrise des risques liés à son financement.

La stratégie de financement est proposée par la Direction générale Groupe au Conseil d'administration et la mise en place des lignes de financement fait, le cas échéant, l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'administration.

La trésorerie disponible de la Société peut être mise à disposition de ses filiales par la signature de conventions de comptes

courants ou de prêts interentreprises afin, en particulier, de financer leurs opérations de développement

Néanmoins, nos filiales étrangères peuvent avoir un recours ponctuel à des emprunts bilatéraux localement. À cet égard, tout nouvel emprunt nécessite l'accord préalable de la Direction générale Groupe et de la Direction financière Groupe, dans le cadre de la gouvernance en place.

Au 31 décembre 2015, la Société dispose de plusieurs lignes de financement :

- un crédit syndiqué pour les besoins généraux du Groupe souscrit auprès d'un *pool* de banques ;
- des obligations privées type *Schuldschein* ou Euro PP ;
- des lignes de dettes bilatérales destinées à financer en particulier l'immobilier porté par le Groupe.

Les différentes émissions réalisées en 2015 ont eu pour but de diversifier les sources de financement et d'allonger la maturité des échéances, tel que cela est précisé notamment au paragraphe 3.1.4 du présent document de référence.

La Société utilise également des instruments financiers dérivés (*swaps* et *CAP*) pour se couvrir contre le risque de taux d'intérêt qui découle de sa politique de financement à taux variable.

Enfin, le Groupe dispose en France d'un *cash pool* sur ses principales banques pour chacune des entités opérationnelles Korian et pour Medica France. La création d'un *cash pool* unique en France, pour une gestion centralisée de la trésorerie, est programmée courant 2016.

Pour les filiales étrangères, la trésorerie est gérée par la Direction financière de chaque pays supervisée par la Direction financière Groupe.

### LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE LIÉES AUX ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les engagements hors bilan sont susceptibles d'être contractés dans le cadre des opérations de croissance externe du Groupe.

Toute décision d'investissement ou de désinvestissement est soumise à l'approbation d'un comité interne, le Comité d'investissements et d'Engagement Groupe dont les membres permanents sont la Direction générale Groupe, la Direction financière Groupe ainsi que la Direction générale de chaque pays d'implantation du Groupe et la Direction financière locale.

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 :

- tout investissement et désinvestissement d'un montant supérieur à 15 M€ ;
- tout investissement concernant une opération en dehors des métiers du médico-social ou du sanitaire ;
- toute prise de participation qui ne conférerait pas le contrôle de la cible, directement ou par l'intermédiaire d'une filiale.

Cet examen concerne tous les projets de développement, en France, dans nos autres pays d'implantation et dans une nouvelle géographie.

Ainsi, tout engagement hors bilan fait l'objet d'une communication et d'une autorisation préalable des organes de direction et de surveillance puis d'un suivi régulier.

### LE CONTRÔLE INTERNE LIÉ AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

Une organisation informatique efficace, à laquelle nous consacrons des moyens importants, est indispensable pour garantir la pertinence et la fiabilité de l'information comptable et financière publiée. Pour cela, nous continuons de déployer des dispositifs assurant la sécurité de notre système d'information.

Pour évoluer en cohérence avec nos besoins, nous procédons soit au changement de nos applications, soit à des adaptations régulières des applications existantes. Ces changements nous apportent une meilleure gestion et une plus grande sécurité de nos flux d'informations.

## Les dispositifs de contrôle interne opérationnel et de gestion des risques

### LA PRÉVENTION DES RISQUES ASSURABLES

Nous avons souscrit des polices d'assurances auprès de compagnies de premier plan afin de couvrir notamment les risques de dommages aux biens et de pertes d'exploitation ainsi que les risques pécuniaires liés à une éventuelle responsabilité de nos sociétés du fait de leurs activités dans nos 4 pays d'implantation.

Notre politique est d'ajuster les limites de couvertures à la valeur à neuf de reconstruction ou de remplacement des biens assurés ou, en matière de responsabilité civile, à l'estimation de nos risques propres et des risques raisonnablement escomptables dans notre secteur d'activité.

La police responsabilité civile des dirigeants conclue par la Société couvre également l'Allemagne, l'Italie et la Belgique.

### LA POLITIQUE QUALITÉ, LES PRÉVENTIONS DES RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ, LA SÉCURITÉ ET L'ÉTHIQUE DE LA PRISE EN CHARGE

Afin de tenir compte des risques inhérents à notre activité, nous avons poursuivi notre démarche de management par la qualité favorisant la prise en charge du résident et du patient dans des conditions optimales de qualité et de sécurité. Cette démarche, sous la responsabilité des directions d'établissements, est au cœur de l'amélioration de nos processus et du traitement des dysfonctionnements éventuels.

Une place centrale est accordée au résident et au patient, à son parcours, à la coordination de ses soins, à sa satisfaction et à son information. Respect de la personne, de sa dignité, de ses volontés et de ses droits sont les maîtres mots de la prise en charge dans nos établissements.

Notre politique, dans les domaines de l'éthique et de la Bientraitance, s'inscrit dans une volonté de recherche constante de Bientraitance afin d'assurer une meilleure maîtrise des risques *a priori* par la promotion de la prévention. Cette politique est validée et suivie par un Comité spécialisé du Conseil d'administration dont les missions ont été renforcées et qui a été renommé Comité éthique et qualité en juin 2015. Pour assurer au quotidien l'application des principes éthiques du Groupe une offre de formations riche, élaborée par un service dédié, est en place.

En France, les COVIRIS traitent rapidement les dysfonctionnements constatés et préviennent toute aggravation en organisant une gestion globale des risques. De même, chaque établissement sanitaire a identifié des correspondants pour chacune des éventuelles vigilances (pharmacovigilance, matériovigilance, infectiovigilance, identitovigilance et, le cas échéant, hémovigilance).

La prévention de la maltraitance fait l'objet d'une série de mesures en matière de formation, de mise en place de procédures, de contrôles (interne et externe) et de suivi des plaintes ou réclamations.

Le personnel de nos établissements bénéficie de formations régulières consacrées à l'éthique et à la prévention de la maltraitance, préparées et effectuées en liaison avec la principale association française de lutte contre la maltraitance, l'ALMA.

Une cellule de gestion spécifique a été créée : la cellule Ecout'client. Cette cellule gère le traitement des réclamations et des plaintes et assiste les établissements dans leur traitement sur site. Elle dispose d'un outil informatique permettant de consolider et d'assurer la traçabilité des événements et de leur traitement.

De même, un Responsable Gestion des Risques coordonne l'ensemble des signalements d'événements indésirables et s'aide d'un outil informatique permettant de consolider et de s'assurer de la bonne prise en charge de ces événements.

Pour améliorer notre politique de prévention des risques *a posteriori*, le Responsable Gestion des Risques a mis en place en 2015 un Comité de retour d'expérience, le K-REX, qui se réunit une fois par mois.

Animé par ce Responsable, le K-REX réunit les principaux services : Directions médicales, Direction des soins, Direction de la réglementation, Direction maintenance et sécurité, Direction des ressources humaines, Direction de la communication, Direction juridique, Service Qualité et gestion des risques ainsi que les Opérations (présence systématique d'un Directeur régional).

À chaque réunion un bilan des événements indésirables et des réclamations est réalisé et un plan d'actions est alors proposé au Comité de direction France.

Tous nos établissements sanitaires sont engagés dans la procédure de certification conduite par la HAS avec pour objectif d'évaluer le fonctionnement et les pratiques de l'établissement ainsi que ses résultats. Cette certification vise à assurer la sécurité et la qualité des soins ainsi qu'à promouvoir une politique de développement continu de la qualité. En 2015, 12 établissements ont fait l'objet d'une telle certification.

Une démarche volontaire complémentaire de certification (AFNOR Norme NF X-058) a été engagée dans le secteur médico-social sur l'ensemble des maisons de retraite médicalisées ; 106 maisons sont certifiées au 31 décembre 2015. Associé à cette démarche, l'ensemble de nos maisons de retraite médicalisées conventionnées avant 2002 ont réalisé une évaluation interne dans le respect des recommandations de l'ANESM. Ces évaluations internes ont été suivies d'évaluations externes réalisées par des organismes habilités par l'ANESM et concernent plus de 250 établissements à fin 2015.

Concernant nos maisons de retraite médicalisées conventionnées après 2002, 15 ont réalisé une évaluation interne et 7 ont fait l'objet d'une évaluation externe en 2015.

Nous avons poursuivi en 2015 le projet d'harmonisation des pratiques initié en 2014 pour l'ensemble de nos établissements. Une revue qualité externe a été réalisée sur l'ensemble des maisons de retraite médicalisées pour faire un état des lieux des pratiques. Pour nous assurer du déploiement des Bonnes Pratiques dans le respect de la réglementation et de nos Bonnes Pratiques prioritaires, nous allons étendre cette revue qualité annuelle à l'ensemble des établissements sanitaires en 2016.

Les plans bleus en maisons de retraite médicalisées et blancs en établissements sanitaires comportent des volets de lutte contre une pandémie grippale et de PCA adossés à la procédure de gestion de crise du Groupe.

Une attention toute particulière est portée au respect de la réglementation relative aux ERP. Une équipe, responsable de la maintenance et de la sécurité s'assure du respect des normes réglementaires, de la qualité et de la sécurité des infrastructures.

Par ailleurs, une vigilance réelle est portée sur les risques professionnels. Les Responsables Ressources Humaines Opérationnels ont mis en œuvre un document commun, le

document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), afin d'assurer un suivi régulier de ces risques.

En Allemagne, la Direction du comité d'éthique a été confiée au Directeur de la qualité pour renforcer le lien entre les fonctions de gestion des risques méfiers et éthique. Il est composé de 14 membres internes et externes au Groupe (médecins, professeurs de médecine, Département des Ressources Humaines, représentants des résidents).

Le Département Qualité est en charge de la rédaction du manuel de qualité, des procédures qualité applicables à tous les établissements dans le respect de la réglementation applicable, ainsi que des revues internes et de la surveillance du respect des procédures. Il pilote en outre des projets de certification relatifs à l'hygiène dans la prise en charge des personnes âgées pour prévenir l'apparition d'agents pathogènes multi-résistants, ou d'utilisation d'appareils de *monitoring* des mouvements des résidents pour limiter les risques liés aux chutes.

Des livrets dédiés aux Bonnes Pratiques sont régulièrement publiés (par exemple, soins à apporter aux personnes souffrant de troubles cognitifs, réduction de la médication, etc.). En lien avec le département chargé du suivi des réclamations, un suivi des risques qualité et des « événements extraordinaires » est réalisé. Il est partagé avec le Comité d'éthique pour évaluer les potentiels axes d'amélioration des Bonnes Pratiques.

En application de la réglementation fédérale, les services médicaux de l'Assurance Maladie procèdent annuellement à des inspections inopinées sur la qualité des établissements ainsi que cela est détaillé au paragraphe 3.6.2.2 du présent document de référence.

Des inspections supplémentaires sont également réalisées par des organismes régionaux tels que la FQA en Bavière (basés sur la dignité et la qualité de vie des résidents).

Enfin, Curanum a obtenu la certification de 25 établissements par l'organisme *Grüner Haken*, spécialisé dans le secteur de la santé et des soins de longue durée.

En Italie, un Comité Éthique et Scientifique a été constitué avec pour objectifs d'élaborer les nouvelles stratégies, de développer les nouvelles technologies et de définir de nouveaux projets.

Le Département Qualité est en charge de la rédaction du « protocole qualité » applicable aux maisons de retraite et aux cliniques dans le respect de la réglementation applicable ainsi que des revues des établissements afin de s'assurer du respect des procédures.

Chaque établissement dispose d'un « référent qualité » (membre du personnel) qui met en place les procédures rédigées par le Département Qualité.

Les établissements bénéficiant d'une certification ISO 9001 : 2008 (35 établissements incluant le siège administratif) disposent d'un Système de Gestion de la Qualité (« SGQ ») qui définit un ensemble de directives sur la mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité.

Les Bonnes Pratiques sont diffusées soit par ce SGQ, soit par le protocole qualité pour les établissements qui ne sont pas certifiés.

Enfin, Segesta assure un suivi des événements d'une « particulière gravité ».

En Belgique, le Département Qualité, est en charge des questions relevant de l'éthique, de la qualité et de la gestion des risques. Il supervise en particulier la bonne application des prescriptions de l'Arrêté Royal du 9 mars 2014 qui vise à renforcer la politique qualité des maisons de retraite médicalisées qui ont notamment l'obligation de :

- développer une politique de qualité et un programme de qualité des soins ;
- conserver un enregistrement du nombre de cas d'escarres, d'infections nosocomiales, de chutes, de personnes incontinentes, de mesures de contention et/ou d'isolement ;
- 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.

Par ailleurs, la réglementation applicable aux maisons de retraite médicalisées diffère en fonction des régions, lesquelles établissent leurs propres normes. Par exemple, la région flamande doit obligatoirement disposer d'un manuel de la qualité et d'un planning de la qualité, ou encore les maisons de retraite médicalisées de la région wallonne devront adhérer à une charte de la qualité afin d'obtenir un label.

Parmi les Bonnes Pratiques, chaque maison de retraite médicalisée dispose d'un plan d'urgence qui prévoit un inventaire des risques, une carte de l'établissement par étage avec l'indication du risque potentiel (photo associée), les procédures à suivre permettant de limiter le risque, les personnes à contacter et la méthode de gestion de la crise.

L'enquête qualité mise en place par les autorités de la région flamande sur l'ensemble des établissements de la région en 2014 se poursuit. Toutes les maisons de retraite médicalisées auront été interrogées par la société TNS Dimarso à la fin de l'année 2016.

Au cours de l'année 2015, une enquête de satisfaction « Clients » harmonisée a été mise en place sur les pays d'implantation du Groupe. Elle est pilotée par un outil commun et permet de disposer de résultats comparables. Près de 38 000 questionnaires ont été remplis et exploités.

De façon similaire, l'enquête de satisfaction salariés *Kommunity* a été réalisée en 2015 auprès de l'ensemble des salariés du Groupe. Les plans d'actions au niveau des établissements sont en cours de préparation et les meilleures pratiques seront partagées au 2<sup>ème</sup> trimestre 2016 pour être déployées dans les entités du Groupe sur la 2<sup>nde</sup> partie de 2016.

L'ensemble de ces regards participent ainsi à la politique de prévention des risques du Groupe.

Fait à Paris, le 23 mars 2016

M. Christian Chautard

Président du Conseil d'administration

## 4.2 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Korian

**Exercice clos le 31 décembre 2015**

### **Aux Actionnaires,**

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Korian et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### **Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### **Autres informations**

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 25 avril 2016

**Les Commissaires aux comptes**

**MAZARS**

Manuela Baudoin-Revert

**ERNST & YOUNG et Autres**

Sophie Duval





# Comptes consolidés au 31 décembre 2015

<b>5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2015</b>	<b>152</b>	<b>5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>204</b>
Présentation du bilan consolidé	152		
Présentation du compte de résultat consolidé	153		
Tableau de flux de trésorerie consolidé	154		
Variations des capitaux propres consolidés	155		
Notes annexes aux états financiers consolidés	156		

## 5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2015

### Présentation du bilan consolidé

#### I Actif

En milliers d'euros	Notes	31.12.2015	31.12.2014*
Goodwills	4	1 707 317	1 617 589
Immobilisations incorporelles	5	1 700 952	1 713 309
Immobilisations corporelles	6	1 295 551	1 165 480
Immobilisations financières	7	31 224	32 554
Titres mis en équivalence	8		
Impôts différés actifs	26	148 890	89 466
<b>Actifs non courants</b>		<b>4 883 933</b>	<b>4 618 399</b>
Stocks	9	8 170	7 430
Clients et comptes rattachés	10	154 228	142 603
Autres créances & actifs courants	11	199 545	232 047
Instrument financiers actif	16	209	35
Disponibilités et équivalents de trésorerie	12	518 833	235 495
<b>Actifs courants</b>		<b>880 986</b>	<b>617 609</b>
Actifs détenus en vue de leur cession		108	18 975
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>5 765 027</b>	<b>5 254 983</b>

\* Les données comparatives 2014 sont retraitées de l'impact rétrospectif de l'application d'IFRIC 21 sur les taxes. Dans les comptes consolidés, l'ancien groupe Medica est intégré à partir du 1<sup>er</sup> avril 2014.

#### I Capitaux propres et passifs

En milliers d'euros	Notes	31.12.2015	31.12.2014*
Capital		397 328	395 188
Primes		927 157	916 933
Réserves et résultats consolidés		598 242	591 961
<b>Capitaux propres (part du Groupe)</b>		<b>1 922 727</b>	<b>1 904 082</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle		11 183	-1 530
<b>Capitaux propres totaux</b>		<b>1 933 911</b>	<b>1 902 552</b>
Provisions pour retraite	18	49 634	46 152
Impôts différés	26	690 750	638 258
Autres provisions	19	69 265	55 432
Emprunts et dettes financières	17	2 068 516	1 638 208
<b>Passifs non courants</b>		<b>2 878 166</b>	<b>2 378 050</b>
Provisions à moins d'un an	19	12 717	12 784
Fournisseurs et comptes rattachés	20	228 139	238 676
Autres dettes et comptes de régularisation	20	597 030	608 779
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	17	95 183	77 853
Instrument financiers passif	16	19 882	23 379
<b>Passifs courants</b>		<b>952 951</b>	<b>961 471</b>
Passifs détenus en vue de leur cession		0	12 909
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>5 765 027</b>	<b>5 254 983</b>

\* Les données comparatives 2014 sont retraitées de l'impact rétrospectif de l'application d'IFRIC 21 sur les taxes. Dans les comptes consolidés, l'ancien groupe Medica est intégré à partir du 1<sup>er</sup> avril 2014.

## Présentation du compte de résultat consolidé

### I Résultat global

En milliers d'euros	Notes	31.12.2015	31.12.2014*
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>2 573 304</b>	<b>2 222 203</b>
Autres produits		5 950	21
<b>Produits de l'activité</b>		<b>2 579 254</b>	<b>2 222 224</b>
Achats consommés		212 357	172 821
Charges de personnel	22	1 267 256	1 062 090
Charges externes	23	664 265	597 074
Impôts et taxes		95 134	76 006
Dotations aux amortissements et dépréciations		123 829	98 740
Autres produits et charges d'exploitation		112	
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées	24	-1 048	-1 635
Autres produits et charges opérationnels	24	-36 515	-33 549
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>178 963</b>	<b>180 309</b>
Charges financières		-52 806	-50 010
Produits financiers		200	363
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	25	<b>-52 605</b>	<b>-49 647</b>
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie		641	2 400
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	25	<b>-51 964</b>	<b>-47 247</b>
Autres charges financières	25	-15 515	-29 647
Autres produits financiers	25	2 527	2 945
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>114 012</b>	<b>106 360</b>
Impôts sur les bénéfices	26	-53 042	-42 461
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>		<b>60 970</b>	<b>63 899</b>
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence			620
Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		2 279	3 265
<b>Part du Groupe</b>		<b>58 691</b>	<b>61 254</b>
Résultat net part du Groupe / action (en €)	15	0,74	0,77
Résultat net part du Groupe / action dilué (en €)	15	0,74	0,77
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>		<b>58 691</b>	<b>61 254</b>
Éléments recyclables : impact IAS 39 (évaluation des instruments dérivés de couverture) net d'impôt		1 761	5 836
Éléments non recyclables : impact IAS 19 (écarts actuariels)		2 420	-7 804
<b>Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part Groupe</b>		<b>4 181</b>	<b>-1 968</b>
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part Groupe		62 872	59 286
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres Minoritaires		2 293	3 265

\* Les données comparatives 2014 sont retraitées de l'impact rétrospectif de l'application d'IFRIC 21 sur les taxes. Dans les comptes consolidés, l'ancien groupe Medica est intégré à partir du 1<sup>er</sup> avril 2014.

## Tableau de flux de trésorerie consolidé

	31.12.2015	31.12.2014*
<b>RÉSULTAT NET TOTAL</b>	<b>60 970</b>	<b>64 519</b>
<i>Dont charge d'impôt</i>	53 042	42 758
Dotations nettes amortissements et provisions	146 142	97 867
Impôts différés	954	5 600
Charges sur actualisation des retraites		0
Résultat sur juste valeur des passifs financiers	-786	-1 499
Plus-values de cession d'actifs	1 824	2 556
Valorisation selon IFRS 2 (BSA et PEG)		0
Élimination de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	0	-620
Charges imputées sur prime de fusion		0
<b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net</b>	<b>209 105</b>	<b>168 422</b>
Élimination des frais d'acquisition des titres	5 020	921
Élimination des intérêts financiers nets versés	51 938	68 331
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net</b>	<b>266 062</b>	<b>237 675</b>
Variation des stocks	-535	587
Variation des créances clients	-7 235	16 077
Variation des dettes fournisseurs	-22 533	19 921
Variation État impôt sur les bénéfices	3 950	-37 416
Variation des autres éléments	5 265	10 118
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>-21 089</b>	<b>9 288</b>
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>244 973</b>	<b>246 963</b>
Incidence des variations de périmètre sur acquisitions	-75 370	-34 897
Incidence des variations de périmètre sur cessions	3 697	5 240
Investissements incorporels et corporels décaissés	-139 975	-112 789
Autres investissements financiers décaissés	2 617	3 482
Produits de cession d'immobilisations encaissés (hors titres)	15 535	7 370
<b>Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	<b>-193 496</b>	<b>-131 593</b>
<b>Flux nets de trésorerie</b>	<b>51 477</b>	<b>115 369</b>
Augmentation de capital		
Actions propres imputées sur les capitaux propres	-449	1 338
Augmentation des dettes financières	503 006	1 416 677
Remboursement des dettes financières	-183 774	-1 243 175
Intérêts financiers nets versés	-51 938	-76 479
Dividendes versés aux actionnaires de la mère	-34 751	-29 878
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	-2 380	-55
Dividendes à verser	6	0
<b>Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement</b>	<b>229 719</b>	<b>68 428</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>281 197</b>	<b>183 797</b>
Trésorerie à l'ouverture	228 778	44 980
Trésorerie à la clôture	509 974	228 778
Valeurs mobilières de placement	9 577	108 295
Disponibilités	509 256	127 200
CBC	-8 859	-6 717
<b>TRÉSORERIE</b>	<b>509 974</b>	<b>228 778</b>

\* Les données comparatives 2014 sont retraitées de l'impact rétrospectif de l'application d'IFRIC 21 sur les taxes. Dans les comptes consolidés, l'ancien groupe Medica est intégré à partir du 1<sup>er</sup> avril 2014.

## Variations des capitaux propres consolidés

En milliers d'euros	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 2013<sup>(1)</sup></b>	<b>174 198</b>	<b>293 419</b>	<b>-27 408</b>	<b>305 694</b>	<b>745 902</b>	<b>22 526</b>	<b>768 428</b>
Distribution de dividendes		-23 517		-23 498	-47 015	-54	-47 069
Augmentation de capital	3 243	13 894			17 137		17 137
Paiement fondé sur des actions							
Regroupement d'entreprises	217 746	633 137	296 640		1 147 523	6 355	1 153 878
Rachat de parts de minoritaires			-19 601		-19 601	-16 382	-35 982
Actions propres			1 338		1 338		1 338
Autres variations <sup>(2)</sup>			-2 060		-2 060	-17 239	-19 299
Résultat de l'exercice 2014				61 254	61 254	3 265	64 519
Impact IFRIC 21 net d'ID				1 569	1 569		1 569
Impact IAS 19 écarts actuariels			-7 804		-7 804		-7 804
Évaluation des instruments dérivés de couverture nette d'impôt			5 836		5 836		5 836
Résultat global			-1 968	62 823	60 855	3 265	64 120
<b>Au 31 décembre 2014<sup>(1)</sup></b>	<b>395 187</b>	<b>916 934</b>	<b>246 942</b>	<b>345 018</b>	<b>1 904 081</b>	<b>-1 529</b>	<b>1 902 552</b>
Distribution de dividendes				-47 344	-47 344	-2 380	-49 724
Augmentation de capital	2 141	10 224			12 365		12 365
Paiement fondé sur des actions							
Regroupement d'entreprises			-9 224		-9 224	11 677	2 453
Rachat de parts de minoritaires							
Actions propres			-222		-222		-222
Autres variations				199	199	1 123	1 322
Résultat de l'exercice 2015			58 691		58 691	2 279	60 970
Impact IAS 19 écarts actuariels			2 420		2 420	14	2 434
Évaluation des instruments dérivés de couverture nette d'impôt			1 761		1 761		1 761
Résultat global			62 872		62 872	2 293	65 165
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>397 328</b>	<b>927 158</b>	<b>300 368</b>	<b>297 874</b>	<b>1 922 727</b>	<b>11 184</b>	<b>1 933 911</b>

(1) Les données comparatives 2014 sont retraitées de l'impact rétrospectif de l'application d'IFRIC 21 sur les taxes. Dans les comptes consolidés, l'ancien groupe Medica est intégré à partir du 1<sup>er</sup> avril 2014.

(2) Dans le cadre des sociétés en participation, la quote-part revenant aux co-participants était, jusqu'au 31 décembre 2013, comptabilisée en intérêts minoritaires en contrepartie des comptes d'associés. Au 31 décembre 2014, ces sommes ont été compensées à l'actif et au passif du bilan consolidé pour un montant de 17,2 M€.

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 mixte du 25 juin 2015, 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 28,99 €).

Cette option s'est traduite par l'émission de 426 150 actions nouvelles, dont la livraison et l'admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris sont intervenues le 24 juillet 2015.

Elles portent jouissance à compter rétroactivement du 1<sup>er</sup> janvier 2015 et bénéficient des mêmes droits que les actions ordinaires en circulation.

À l'issue de cette opération, le capital social de la Société s'élevait à la somme de 397 328 365 € et est divisé en 79 465 673 actions.

Le montant du dividende versé en numéraire s'est par ailleurs élevé à la somme de 34,8 M€ et a été versé aux actionnaires le 24 juillet 2015.

## Notes annexes aux états financiers consolidés

### Sommaire

<b>NOTE 1</b>	Principes comptables	157	<b>NOTE 18</b>	Provisions pour engagements envers le personnel	179
<b>NOTE 2</b>	Variations de périmètre et incidences des acquisitions et cessions de l'exercice	167	<b>NOTE 19</b>	Autres provisions	181
<b>NOTE 3</b>	Activités abandonnées et actifs destinés à être cédés	169	<b>NOTE 20</b>	Autres dettes et comptes de régularisation	182
<b>NOTE 4</b>	Goodwills	170	<b>NOTE 21</b>	Catégories de passifs financiers	183
<b>NOTE 5</b>	Immobilisations incorporelles	171	<b>NOTE 22</b>	Charges de personnel	184
<b>NOTE 6</b>	Immobilisations corporelles	172	<b>NOTE 23</b>	Charges externes	184
<b>NOTE 7</b>	Immobilisations financières	172	<b>NOTE 24</b>	Produits et charges non courants	184
<b>NOTE 8</b>	Participation dans les entreprises associées et les coentreprises	173	<b>NOTE 25</b>	Résultat financier net	185
<b>NOTE 9</b>	Stocks	173	<b>NOTE 26</b>	Impôts sur les résultats	185
<b>NOTE 10</b>	Clients	173	<b>NOTE 27</b>	Transactions avec des parties liées	187
<b>NOTE 11</b>	Autres créances et actifs courants	175	<b>NOTE 28</b>	Engagements et passifs éventuels	188
<b>NOTE 12</b>	Disponibilités et équivalents de trésorerie	175	<b>NOTE 29</b>	Engagements au titre des contrats de location	188
<b>NOTE 13</b>	Catégories d'actifs financiers	175	<b>NOTE 30</b>	Paiement en actions	188
<b>NOTE 14</b>	Transfert et utilisation des actifs financiers	176	<b>NOTE 31</b>	Secteurs opérationnels	189
<b>NOTE 15</b>	Résultat par action	177	<b>NOTE 32</b>	Distributions votées et proposées	190
<b>NOTE 16</b>	Instruments financiers de couverture	177	<b>NOTE 33</b>	Honoraires des Commissaires aux comptes	190
<b>NOTE 17</b>	Dettes financières	178	<b>NOTE 34</b>	Événements postérieurs à la clôture	191
			<b>NOTE 35</b>	Liste des sociétés du Groupe	192

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 23 mars 2016.

La Fusion a été prise en compte dans les comptes consolidés à partir du 1<sup>er</sup> avril 2014.

Suite à l'intégration des groupes Korian et Medica depuis la Fusion, l'assemblée générale mixte du 25 juin 2015 a décidé

de modifier la dénomination sociale de la Société au profit de « Korian ».

Le Groupe propose et développe une offre étendue de services liés à la prise en charge de la dépendance en France, en Allemagne, en Italie et en Belgique.

Au 31 décembre 2015, le groupe Korian consolide 400 entités juridiques.

## 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'arrêté. Ces normes comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et IAS (*International Accounting Standards*) ainsi que leurs interprétations disponibles sur le site de l'Union Européenne : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm).

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 2015.

Les comptes consolidés suivent les mêmes règles et méthodes comptables que celles adoptées pour les comptes consolidés établis au 31 décembre 2014 à l'exception des amendements aux normes IFRS et interprétations d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015. Ces derniers concernent en particulier les éléments suivants :

- l'IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique » ;
- les améliorations annuelles des IFRS : cycle 2011-2013.

Les impacts liés à l'application de l'IFRIC 21 sont présentés au paragraphe ci-dessous « Application de l'IFRIC 21 ».

L'application des autres amendements et normes n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

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 2015 :
  - amendement à l'IAS 19 « Cotisations des membres du personnel »,
  - améliorations annuelles des normes IFRS cycle 2010-2012,
  - amendement aux normes IAS 16 et IAS 38 visant à clarifier les méthodes de dépréciations acceptables,
  - amendement à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers : initiatives concernant les informations à fournir »,
  - améliorations annuelles des normes IFRS 2012-2014 ;
- Normes, amendements et interprétations non adoptés par l'Union Européenne :
  - amendement à IFRS 11 « Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des coentreprises »,
  - IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients »,
  - IFRS 16 « Contrats de location »,
  - IFRS 9 « Instruments financiers ».

L'impact de ces normes et amendements est en cours d'analyse.

### 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 comptes consolidés du Groupe comprennent les comptes de Korian et de ses filiales pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2015.

### 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.

- 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 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.
- L'analyse des indicateurs externes et internes n'a pas révélé l'existence d'indices de perte de valeur.
- 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.
- Les dettes liées aux engagements de rachat des intérêts ne conférant pas le contrôle sont établies 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.

- Au 31 décembre 2014, le Groupe a modifié ses modalités d'évaluation du risque client en appliquant sur la valeur nominale des créances, par pays et par typologie de créancier, des taux de dépréciation déterminés.
- Les passifs liés aux avantages au personnel : la valeur actualisée des obligations liées aux avantages au personnel est issue d'un calcul actuariel fondé sur différentes hypothèses. Le taux d'actualisation compte parmi les hypothèses retenues pour le calcul du coût net des retraites. Toute modification de ces hypothèses a une incidence sur la valeur comptable des obligations liées aux avantages au personnel. Le Groupe détermine le taux d'actualisation approprié à chaque clôture. Il s'agit du taux d'intérêt qui doit être utilisé pour calculer la valeur actualisée des sorties futures de trésorerie nécessaires pour s'acquitter des obligations de retraite. La note 1.16 (Avantages du personnel) donne de plus amples informations à ce propos.
- Les instruments financiers dérivés sont évalués à la juste valeur. La note 1.14 (Instruments financiers dérivés) décrit la valorisation de ces instruments.

## Application de l'IFRIC 21

Les comptes consolidés du Groupe ont été retraités au 31 décembre 2014 de l'IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique » applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

L'application rétrospective de l'IFRIC 21 a conduit au retraitement des états financiers consolidés de l'exercice 2014 à des fins de comparaison.

L'application de l'IFRIC 21 précise la comptabilisation des taxes dues par une entité à une autorité publique en application de la législation fiscale et qui entrent dans le champ d'application d'IAS 37. L'application de cette nouvelle norme a pour impact la comptabilisation immédiate et en totalité des taxes, à la naissance de l'obligation telle que prévue par la législation fiscale. Les changements décrits ci-dessus ont un impact de 862 K€ sur la marge opérationnelle et sur le résultat d'exploitation, de 297 K€ sur l'impôt sur les bénéfices, soit un impact net de 565 K€ sur le résultat net part du Groupe de l'exercice 2014.

Les changements décrits ci-dessus ont un impact de +1,0 M€ sur les capitaux propres au 31 décembre 2014 en lien avec la contribution sociale de solidarité en France.

Les impacts détaillés de la première application de cette norme sont présentés dans les tableaux ci-après.

### I Actif

En milliers d'euros	Comptes publiés		Comptes retraités
	31.12.2014	Impact IFRIC 21	
Goodwills	1 617 589		1 617 589
Immobilisations incorporelles	1 713 309		1 713 309
Immobilisations corporelles	1 165 480		1 165 480
Immobilisations financières	32 554		32 554
Titres mis en équivalence			
Impôts différés actifs	89 993	-527	89 466
<b>Actifs non courants</b>	<b>4 618 927</b>	<b>-527</b>	<b>4 618 399</b>
Stocks	7 430		7 430
Clients et comptes rattachés	142 603		142 603
Autres créances & actifs courants	232 047		232 047
Instruments financiers actif	35		35
Disponibilités et équivalents de trésorerie	235 495		235 495
<b>Actifs courants</b>	<b>617 609</b>		<b>617 609</b>
Actifs détenus en vue de leur cession	18 975		18 975
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>5 255 510</b>	<b>-527</b>	<b>5 254 983</b>



## I Capitaux propres et passifs

En milliers d'euros	Comptes publiés		Comptes retraités 31.12.2014
	31.12.2014	Impact IFRIC 21	
Capital	395 188		395 188
Primes	916 933		916 933
Réserves et résultats consolidés	590 957	1 004	591 961
<b>Capitaux propres (part du Groupe)</b>	<b>1 903 077</b>	<b>1 004</b>	<b>1 904 082</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle	-1 530		-1 530
<b>Capitaux propres totaux</b>	<b>1 901 548</b>	<b>1 004</b>	<b>1 902 552</b>
Provisions pour retraite	46 152		46 152
Impôts différés	638 258		638 258
Autres provisions	55 432		55 432
Emprunts et dettes financières	1 638 208		1 638 208
<b>Passifs non courants</b>	<b>2 378 050</b>		<b>2 378 050</b>
Provisions à moins d'un an	12 784		12 784
Fournisseurs et comptes rattachés	238 676		238 676
Autres dettes et comptes de régularisation	610 311	-1 532	608 779
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	77 853		77 853
Instruments financiers passif	23 379		23 379
<b>Passifs courants</b>	<b>963 003</b>	<b>-1 532</b>	<b>961 471</b>
Passifs détenus en vue de leur cession	12 909		12 909
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>5 255 510</b>	<b>-527</b>	<b>5 254 983</b>

## I Résultat global

En milliers d'euros	Comptes publiés		Comptes retraités 31.12.2014
	31.12.2014	Impact IFRIC 21	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 222 203</b>		<b>2 222 203</b>
Autres produits	21		21
<b>Produits de l'activité</b>	<b>2 222 224</b>		<b>2 222 224</b>
Achats consommés	172 821		172 821
Charges de personnel	1 062 090		1 062 090
Charges externes	597 074		597 074
Impôts et taxes	75 144	862	76 006
Dotations aux amortissements et dépréciations	98 740		98 740
Autres produits et charges d'exploitation			
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées	-1 635		-1 635
Autres produits et charges opérationnels	-33 549		-33 549
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>181 171</b>	<b>-862</b>	<b>180 309</b>
Charges financières	-50 010		-50 010
Produits financiers	363		363
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>-49 647</b>		<b>-49 647</b>
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie	2 400		2 400
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>-47 247</b>		<b>-47 247</b>
Autres charges financières	-29 647		-29 647
Autres produits financiers	2 945		2 945
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>107 222</b>	<b>-862</b>	<b>106 360</b>
Impôts sur les bénéfices	-42 758	297	-42 461
<b>Résultat des sociétés intégrées</b>	<b>64 464</b>	<b>-565</b>	<b>63 899</b>
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence	620		620
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>65 084</b>	<b>-565</b>	<b>64 519</b>
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession			
<b>Résultat net</b>	<b>65 084</b>	<b>-565</b>	<b>64 519</b>
Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	3 265		3 265
<b>PART DU GROUPE</b>	<b>61 819</b>	<b>-565</b>	<b>61 254</b>

## 1.1 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 ;
- a la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influencer sur le montant des rendements qu'elle obtient.

En général, les entreprises contrôlées sont celles dans lesquelles Korian détient directement ou indirectement plus de 50% des droits de vote.

Les comptes des filiales sont intégrés globalement à partir de la date de prise de contrôle 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.

## 1.2 Partenariats

Les partenariats sont des entités dans lesquelles la Société exerce directement ou indirectement un contrôle conjoint résultant généralement d'un accord contractuel.

Lorsque l'accord contractuel confère sur l'entité des droits sur les actifs, et des obligations au titre des passifs, un partenaire doit comptabiliser :

- ses actifs, incluant sa quote-part de tous les actifs détenus conjointement ;
- ses passifs, incluant sa quote-part de tous les passifs assumés conjointement ;
- ses produits de la vente de sa quote-part de la production provenant de l'activité commune ;
- ses dépenses, incluant sa quote-part de toutes les dépenses assumées conjointement.

Dans le cas des coentreprises, l'accord contractuel confère aux parties un contrôle sur l'actif net de l'entité. Les résultats et les actifs et passifs sont alors consolidés selon la méthode de la mise en équivalence.

Les états financiers sont consolidés à compter de la prise de contrôle et jusqu'à la perte de celui-ci.

Le Groupe a appliqué, au 1<sup>er</sup> janvier 2014, la norme IFRS 11 « Partenariats ».

La seule entité de l'ancien périmètre Korian impactée par l'application de cette nouvelle norme est la société Kinetika Sardegna, détenue par Segesta à hauteur de 28% au 31 décembre 2013, et qui était consolidée par intégration proportionnelle.

Cette société a donc fait l'objet d'un changement de méthode de consolidation pour être évaluée selon la méthode de la mise en équivalence jusqu'au 30 juin 2014, date du rachat de la totalité des parts de Kinetika Sardegna par Segesta.

## 1.3 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.

## 1.4 Opérations éliminées

Les soldes et transactions commerciales et financières, ainsi que les résultats des transactions intersociétés sont éliminés dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés.

## 1.5 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 précédemment 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 1.10.

**b) Engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle contractés concomitamment à des regroupements d'entreprises**

Dans l'attente d'une interprétation IFRIC ou d'une norme IFRS spécifique, 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 nets 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.

## 1.6 Méthodes de conversion

Les transactions en devises étrangères sont converties en euros en appliquant le cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les données bilanciellees sont converties au cours de clôture et les données de compte de résultat au cours moyen.

Au 31 décembre 2015, il n'existe pas de transactions en devises dans les comptes consolidés. Toutes les filiales sont situées dans la zone euro.

## 1.7 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 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 5 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 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 Belgique, le marché des maisons de retraite médicalisées est un marché qui présente des barrières réglementaires à l'entrée ; régulée au niveau régional, une licence d'exploitation est obligatoire et les prix d'hébergement sont contrôlés.

## 1.8 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. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation.

À chaque arrêté, le coût d'acquisition est diminué de l'amortissement cumulé et éventuellement des provisions pour dépréciation déterminées conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

### 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.

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

### f) Dépréciation des immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles donnent lieu, en présence d'indices de pertes de valeur, à des tests de dépréciation.

### 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.

### h) Coûts d'emprunt

Conformément à la norme IAS 23, les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié 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 incorporé au 31 décembre 2015 s'élève à 959 K€.

## 1.9 Contrats de location

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

### c) 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.

### d) 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.

### e) 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.

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 norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

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.

## 1.10 Perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles

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 ») (immobilisations incorporelles - principalement les autorisations - et immobilisations corporelles hors *goodwill*), 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.

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, 7,2% pour l'Italie et 6,2% pour la Belgique ;
- 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 5 ans.

Les taux de dépréciation suivants sont appliqués à l'ensemble des créances du Groupe.

	6 à 12 mois	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 4 ans	Plus de 4 ans
Résidents privés	50%	100%	100%	100%
Caisses de sécurité sociale			100%	100%
Mutuelles		50%	100%	100%
Autres organismes publics			100%	100%
Azienda Sanitaria Locale (ASL) Italie			60%	100%
Municipalités Italie		60%	100%	100%

Des créances clients peuvent être cédées à des établissements bancaires dans le cadre de financements. Si l'analyse de cette cession met en évidence le transfert de la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de ces créances, ces dernières sont décomptabilisées du bilan.

## 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 est au moins égale à sa valeur nette comptable (valeur comptable des autorisations augmentée des valeurs comptables des immobilisations corporelles).

## 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, Italie et Belgique). 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.

## 1.11 Stocks et encours

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.

## 1.12 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.

Dans la situation inverse les créances clients sont maintenues au bilan et une dette financière est reconnue pour le montant cédé.

### 1.13 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).

Catégories	Évaluation	Comptabilisation des variations de valeur
Actifs financiers mesurés à leur juste valeur	Juste valeur	Résultat
Prêts et créances	Coût amorti	N/A
Actifs disponibles à la vente	<b>Principe général :</b> juste valeur, <b>Dérogation :</b> 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 imputent le résultat)

#### c) 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.

#### d) 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, les prêts longs termes 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.

#### e) 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 2 autres catégories.

#### a) Évaluation initiale

Les actifs financiers sont comptabilisés à l'origine à la juste valeur, en général, égale au coût d'acquisition.

#### b) Classification et évaluation lors des arrêts comptables

Les actifs financiers (hors instruments dérivés de couverture) sont classés dans l'une des 3 catégories ci-après en vue de leur évaluation au bilan.

#### f) 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 3 mois, ainsi que les SICAV monétaires Euro classées dans la catégorie AMF « monétaire court terme »).

### 1.14 Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés (swaps et tunnels) 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.

## 1.15 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.

## 1.16 Avantages du personnel

En vertu d'obligations légales ou d'usages, le Groupe participe à des régimes de retraite complémentaires ou autres avantages long terme au profit des salariés. Le Groupe offre ces avantages à travers des régimes à cotisations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autre obligation que le paiement de cotisations. Les contributions versées aux régimes sont enregistrées en charges de période. Le cas échéant, les contributions restant à acquitter au titre de la période sont provisionnées.

### 1.16.1 En France

#### A) INDEMNITÉS DE DÉPART

Les indemnités de départ relèvent de la convention collective applicable dans le Groupe (Convention Collective Unifiée, « **CCU** ») et concernent les indemnités de départ à la retraite ou de fin de carrière versées en cas de départ volontaire ou de mise en retraite des salariés.

Les indemnités de départ relèvent du régime des prestations définies.

#### B) MÉDAILLES DU TRAVAIL (OU PRIMES ANNIVERSAIRE)

Les programmes de médailles du travail, prévus le cas échéant par des accords d'entreprise, constituent des gratifications supplémentaires versées aux salariés qui justifient d'une certaine ancienneté au sein de leur société.

#### 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.

Les engagements de retraite et assimilés résultant de régimes à prestations définies font l'objet d'une provision évaluée sur la base d'un calcul actuariel réalisé au moins 1 fois par an par un actuaire indépendant. Ces engagements ne concernent que les indemnités de départ en retraite. La méthode des unités de crédits projetées est appliquée : 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.

Les calculs intègrent les spécificités des différents régimes ainsi que les hypothèses de date de départ à la retraite, d'évolution de carrière et d'augmentation des salaires, et la probabilité du salarié d'être encore présent dans le Groupe à l'âge de la retraite (taux de rotation du personnel, tables de mortalité, etc.). L'obligation est actualisée sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs de première catégorie : il s'agit du taux d'obligation d'entreprise notée AA pour une maturité supérieure à 10 ans (source : indice iboxx).

L'obligation est provisionnée déduction faite, le cas échéant, des actifs de régime évalués à leur juste valeur.

Les charges nettes de retraite et avantages assimilés sont comptabilisées dans le résultat opérationnel de la période.

### 1.16.2 En Allemagne

L'application de la législation allemande n'amène pas à constater d'engagement significatif.

### 1.16.3 En Italie

L'application de la législation italienne conduit à constituer des provisions en couverture des obligations de nature sociale. Il s'agit de l'abondement annuel d'un fonds « d'indemnisation », dénommé TFR (*Trattamento di Fine Rapporto*) réalisé chaque année sur la base des rémunérations versées au cours de la même année et inscrit au bilan sous la forme d'une provision pour charges. Cette somme est libérable au moment du départ d'un salarié de la Société (démission, licenciement, retraite).

Cette provision a été constituée de manière conforme à IAS 19R.

### 1.16.4 En Belgique

L'application de la législation belge n'amène pas à constater d'engagement significatif.

## 1.17 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 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.

## 1.18 Paiements en actions

Les options de souscription ou d'achat d'actions accordées aux salariés doivent être évaluées à leur juste valeur, laquelle doit être constatée dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits d'exercice par les salariés. La juste valeur des options est généralement déterminée en utilisant un modèle de valorisation adapté, sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction.

## 1.19 Emprunts portant intérêt

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.

## 1.20 Fournisseurs et autres créditeurs

Les dettes commerciales et autres dettes sont comptabilisées au coût historique (représentant le coût amorti).

### 1.21 Impôts

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. Ils sont compensés lorsque les impôts sont prélevés par la même autorité fiscale et qu'ils se rapportent à une même entité fiscale (groupe d'intégration fiscale).

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.

Le taux d'impôt retenu en France pour l'impôt sur les sociétés et les impositions différées est le taux normal de droit commun de l'impôt sur les sociétés majoré d'une contribution de 3,3%, soit un taux global de 34,43%.

La contribution exceptionnelle et temporaire, due au titre des exercices clos à compter du 31 décembre 2011 et jusqu'au 30 décembre 2016, a été appliquée à la charge d'impôt de l'exercice 2015. Le taux de cette contribution, applicable au montant de l'impôt sur les sociétés dû, est de 10,7%.

Les taux d'imposition retenus à l'étranger sont, pour l'Allemagne, 15,83% ou 30% selon les sociétés, pour l'Italie, 31,40% et pour la Belgique, 33,99%.

La composante assise sur la valeur ajoutée (CVAE) de la contribution économique territoriale (CET) est intégrée en impôts sur les sociétés 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 de la création du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), un produit à recevoir a été comptabilisé pour un montant de 29 569 K€ en contrepartie des charges de personnel.

### 1.22 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.

### 1.23 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 ;
- les résultats des sociétés mises en équivalence ;
- 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.

### 1.24 « 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.

Ces éléments sont décrits dans la note 24 (produits et charges non courants) en montant et en nature.

### 1.25 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 ».

### 1.26 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, Italie et Belgique).

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*).

## 1.27 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.

## Note 2 Variations de périmètre et incidences des acquisitions et cessions de l'exercice

### Périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2015, le périmètre de consolidation comprend, outre Korian, 399 sociétés consolidées par intégration globale (412 au 31 décembre 2014).

L'exercice 2015 a été marqué par différents événements.

#### Variations de périmètre France

- Juillet 2015 : cession de la participation de 51,95% détenue dans la société HAD France, exploitant 9 établissements d'HAD et acquisition de 100% de 5 de ces fonds de commerce.
- Juillet 2015 : acquisition de 100% des titres de 2 sociétés (SCI Falca et SARL Résidence Victor Hugo), dont l'une exploitait une maison de retraite médicalisée située dans l'Aube d'une capacité de 76 lits et l'autre détenait les murs de cet établissement.

#### Variations de périmètre Allemagne

- Février 2015 : fusion-absorption de Curanum AG par Korian Deutschland AG (auparavant détenue à 93,18%), ayant entraîné la sortie de la première de la cote.
- Janvier 2015 : acquisition de 100% des titres de la société Evergreen Holding GmbH, société mère du groupe Evergreen, qui exploite 6 établissements, représentant 601 lits de maison de retraite médicalisée, et développe 4 projets qui permettront ensemble, à terme, d'accroître le réseau de plus de 1 100 lits de maison de retraite médicalisée et de résidence services.
- Août 2015 : acquisition de 100% des titres de la société Blitz 07-712 GmbH, société mère du groupe Helvita, qui exploitait 10 établissements (représentant une capacité de 832 lits de maison de retraite médicalisée).
- Août 2015 : acquisition de 100% des titres de la société SV Dienstleistungen GmbH & Co.KG, société mère du groupe

Sentivo, qui exploitait 3 établissements et en a ouvert 2 autres en 2015 (représentant une capacité de 458 lits de maison de retraite médicalisée).

- Août 2015 : acquisition de 100% des titres de la société HaBloch, qui exploitait 100 lits de maison de retraite médicalisée.
- Octobre 2015 : fusion-absorption de la société Phönix GmbH par la société Curanum. La fusion a un effet comptable et fiscal rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

#### Variations de périmètre Italie

- Octobre 2015 : acquisition de 100% des titres de 2 sociétés (Dr Alberto Bocchi SPA et Heraclia SRL), représentant une capacité de 163 lits de maison de retraite médicalisée situés en Vénétie.
- Octobre 2015 : cession de 6 établissements, représentant 316 lits de maison de retraite médicalisée.

#### Variations de périmètre Belgique

Acquisition par Senior Living Group, des établissements suivants, pour un total de 244 lits de maison de retraite médicalisée et de résidence services :

- Avril 2015 : acquisition de 100% des titres de la société Home Eksterveld BVBA, qui exploitait 27 lits de maison de retraite médicalisée.
- Avril 2015 : acquisition de l'association Deze Haard is Goud Waard ASBL, qui exploitait 104 lits de maison de retraite médicalisée.
- Avril 2015 : acquisition de 100% des titres de la société Golden Morgen SPRL, qui exploitait 72 lits de maison de retraite médicalisée.
- Juin 2015 : acquisition du fonds de commerce « Ter Bleuk », représentant 41 lits de résidences services.

## Incidence des acquisitions et cessions de filiales et des acquisitions et cessions des coentreprises sur la trésorerie

<b>Prix d'acquisition des filiales [A]</b>	<b>78 643</b>
Dont décaissé / encaissé [B]	78 643
<b>Dettes contractées [C] = [A] - [B]</b>	
Prix de cession [D]	7 947
Trésorerie acquise [E]	3 273
Trésorerie cédée [F]	4 249
<b>Effet variation du périmètre [G] = [E-F-B+D]</b>	<b>-71 673</b>

Le prix d'acquisition des filiales comprend principalement :

- en France, l'achat de la SCI Falca et de la SARL Résidence Victor Hugo pour 8,7 M€ ;
- en Allemagne, les acquisitions des groupes Evergreen pour 15,4 M€ et Helvita pour 16,7 M€, Sentivo pour 6,9 M€, l'acquisition de la société Habloch pour 2,8 M€ et la fusion-absorption sortie de la cote de Curanum pour 9,6 M€ ;
- en Italie, l'acquisition des sociétés Dr Alberto Bocchi SpA et Heraclia SRL pour 12,3 M€ ;

- en Belgique, les acquisitions des sociétés Eksterveld BVBA et Golden Morgen SRL pour 1,3 M€.

### Filiales dont l'affectation du prix d'acquisition est définitive

Le Groupe a procédé à l'affectation définitive des prix d'acquisition des groupes Medica au 30 juin 2015 et Evergreen au 31 décembre 2015.

Les impacts sur le bilan consolidé des filiales acquises durant l'exercice se ventilent de la manière suivante.

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Actif</b>	<b>Passif</b>
Autorisations	-1 000	
Droits aux baux		
Autres immobilisations incorporelles	58	
Écarts d'acquisition	37 178	
Immobilisations corporelles	35 301	
Immobilisations financières		
Stocks	24	
Créances d'exploitation	1 358	
Créances diverses	25 315	
Comptes de régularisation actif	32	
Actifs détenus en vue de leur cession		
Capitaux propres		-3 051
Provisions pour risques & charges		6 399
Dettes financières		45 296
Dettes d'exploitation		1 614
Dettes diverses		25 327
Autres comptes de régularisation		281

La modification négative de la valeur des autorisations inclut une correction de valorisation dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition du groupe Medica.

### Filiales dont l'affectation du prix d'acquisition est provisoire

Les impacts sur le bilan consolidé des autres filiales acquises durant l'exercice se ventilent de la manière suivante.

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Actif</b>	<b>Passif</b>
Autorisations	15	
Droits aux baux		
Autres immobilisations incorporelles	1 041	
Écarts d'acquisition	52 550	
Immobilisations corporelles	76 467	
Immobilisations financières	538	
Stocks	133	
Créances d'exploitation	6 085	
Créances diverses	23 335	
Comptes de régularisation actif	258	
Actifs détenus en vue de leur cession		
Capitaux propres		
Provisions pour risques & charges		418
Dettes financières		78 952
Dettes d'exploitation		12 761
Dettes diverses		26 688
Autres comptes de régularisation		3 096

Les *goodwills* calculés sur ces acquisitions sont en instance d'affectation.

### Filiales cédées

Les impacts sur le bilan consolidé des filiales cédées durant l'exercice se ventilent de la manière suivante.

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Actif</b>	<b>Passif</b>
Autorisations	2	
Droits aux baux		
Autres immobilisations incorporelles	-15	
Écarts d'acquisition		
Immobilisations corporelles	-7 022	
Immobilisations financières	-16	
Stocks	-144	
Créances d'exploitation	-717	
Créances diverses	-483	
Comptes de régularisation actif	-61	
Capitaux propres		6 467
Provisions pour risques & charges		-84
Dettes financières		-2 493
Dettes d'exploitation		-1 953
Dettes diverses		-6 481
Autres comptes de régularisation		-214

## Note 3 Activités abandonnées et actifs destinés à être cédés

### Activités abandonnées

Néant.

### Actifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2015, 1 actif en cours de cession en Italie a été classé en actif destiné à être cédé.

## Note 4 Goodwills

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
<b>Écarts d'acquisition bruts à l'ouverture</b>	<b>1 617 589</b>	<b>743 203</b>
Variations de périmètre	57 873	874 386
Affectation définitive de l'écart d'acquisition	25 835	
Valorisation de la promesse de rachat des minoritaires		
Cessions		
Complément de prix	6 020	
Reclassements		
Actifs détenus en vue de la vente		
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION BRUTS À LA CLÔTURE</b>	<b>1 707 317</b>	<b>1 617 589</b>
Valeur des dépréciations à l'ouverture		
Dépréciations de l'exercice		
Valeur des dépréciations à la clôture		
<b>Écarts d'acquisition nets à l'ouverture</b>	<b>1 617 589</b>	<b>743 203</b>
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION NETS À LA CLÔTURE</b>	<b>1 707 317</b>	<b>1 617 589</b>

Conformément à IFRS3 révisée, les actifs et passifs identifiables des groupes Medica et Evergreen ont été comptabilisés à leur juste valeur à la date de prise de contrôle.

### I Variations du poste goodwills

En milliers d'euros	Groupe	France	Italie	Allemagne	Belgique
<b>Écarts d'acquisition nets à l'ouverture</b>	<b>1 617 589</b>	<b>1 155 632</b>	<b>166 791</b>	<b>186 552</b>	<b>108 614</b>
Variations de périmètre	57 873	8 495	5 447	39 118	4 813
Affectation définitive de l'écart d'acquisition	25 835	9 655	-840	17 021	
Valorisation de la promesse de rachat des minoritaires					
Cessions					
Complément de prix	6 020			6 020	
Reclassement					
Dépréciation de l'exercice					
Actifs détenus en vue de la vente					
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION NETS À LA CLÔTURE</b>	<b>1 707 317</b>	<b>1 173 781</b>	<b>171 398</b>	<b>248 711</b>	<b>113 427</b>

La juste valeur des éléments acquis est principalement constituée de la valorisation des autorisations, des ensembles immobiliers et des contrats de location.

Les tests de valeur ont été réalisés selon la méthode décrite en note 1.10 (perte de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles).

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%, un taux d'actualisation de 7% sur les UGT France rend la valeur recouvrable des actifs testés inférieure à la valeur nette comptable, pour -15 M€.

Sur la base d'un taux de croissance à l'infini de 1%, un taux d'actualisation de 7,5% sur les UGT Italie rend la valeur recouvrable des actifs testés inférieure à la valeur nette comptable, pour -6 M€.

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.

Un certain nombre d'UGT ont été analysées comme un ensemble d'unités sensibles. Une UGT sensible est définie comme une unité pour laquelle la valeur d'utilité ressort inférieure à la valeur comptable au 31 décembre 2015.

Les tests de valeur réalisés sur cet ensemble ont conduit en 2015 à la constatation d'une dépréciation des autorisations de 3 753 K€.

En prenant comme hypothèse une absence de croissance de la marge opérationnelle sur le long terme, la dépréciation totale des autorisations de cet ensemble d'unités sensibles aurait été de 4 289 K€, soit une dépréciation complémentaire de 536 K€.

## Note 5 Immobilisations incorporelles

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Autorisations</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
<b>Valeur brute à l'ouverture</b>	<b>1 604 617</b>	<b>168 010</b>	<b>1 772 627</b>
Variations de périmètre	-982	448	-534
Cessions		11	11
Acquisitions		15 730	15 730
Transferts		-2 683	-2 683
Reclassement			
Actifs détenus en vue de la vente			
<b>Valeur brute à la clôture</b>	<b>1 603 635</b>	<b>181 517</b>	<b>1 785 151</b>
<b>Amortissements cumulés à l'ouverture</b>	<b>2</b>	<b>59 316</b>	<b>59 318</b>
Variations de périmètre		636	636
Cessions		36	36
Amortissements et dépréciations	3 753	21 515	25 268
Transferts		-1 058	-1 058
Reclassement			
<b>Amortissements cumulés à la clôture</b>	<b>3 755</b>	<b>80 445</b>	<b>84 200</b>
<b>Valeur nette comptable à l'ouverture</b>	<b>1 604 615</b>	<b>108 694</b>	<b>1 713 309</b>
Actifs détenus en vue de la vente			
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE</b>	<b>1 599 880</b>	<b>101 071</b>	<b>1 700 951</b>

Les autorisations se répartissent comme suit par secteur opérationnel.

<i>En milliers d'euros</i>	<b>France</b>	<b>Italie</b>	<b>Belgique</b>	<b>Total</b>
<b>Valeur brute à l'ouverture</b>	<b>1 266 396</b>	<b>191 585</b>	<b>146 636</b>	<b>1 604 617</b>
Dépréciations	2			2
<b>Valeur nette comptable à l'ouverture</b>	<b>1 266 394</b>	<b>191 585</b>	<b>146 636</b>	<b>1 604 615</b>
Valeur brute à la clôture	1 265 414	191 585	146 636	1 603 635
Dépréciations	3 755			3 755
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE</b>	<b>1 261 659</b>	<b>191 585</b>	<b>146 636</b>	<b>1 599 880</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 pour 3 actifs pour un montant total de 3 753 K€.

Les tests de valeur ont été réalisés selon la méthode décrite en note 1.10 (perte de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles).

## Note 6 Immobilisations corporelles

En milliers d'euros	Terrains	Constructions	Matériel	Autres	En cours et avances	Total
<b>Valeur brute à l'ouverture</b>	<b>143 990</b>	<b>1 061 447</b>	<b>225 052</b>	<b>428 404</b>	<b>57 559</b>	<b>1 916 452</b>
Variations de périmètre	-173	103 026	9 926	1 125	-96	113 807
Cessions	-3 083	-13 906	-7 543	-12 627	-1 937	-39 097
Acquisitions	1 003	25 302	18 949	15 580	67 420	128 255
Transferts	6 539	64 341	40 553	-11 883	-76 862	22 688
Actifs détenus en vue de la vente						
<b>Valeur brute à la clôture</b>	<b>148 276</b>	<b>1 240 210</b>	<b>286 936</b>	<b>420 598</b>	<b>46 084</b>	<b>2 142 105</b>
<b>Amortissements cumulés à l'ouverture</b>	<b>2 506</b>	<b>333 556</b>	<b>173 643</b>	<b>241 243</b>	<b>23</b>	<b>750 970</b>
Variations de périmètre		109	4 200	4 752		9 061
Dotations	2 312	56 963	21 426	27 835		108 535
Cessions		-2 932	-6 853	-8 890		-18 675
Autres		3 692	17 494	-24 502	-22	-3 339
Actifs détenus en vue de la vente						
<b>Amortissements cumulés à la clôture</b>	<b>4 817</b>	<b>391 387</b>	<b>209 909</b>	<b>240 439</b>	<b>1</b>	<b>846 553</b>
<b>Valeur nette comptable à l'ouverture</b>	<b>141 485</b>	<b>727 891</b>	<b>51 409</b>	<b>187 161</b>	<b>57 536</b>	<b>1 165 482</b>
<b>VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE</b>	<b>143 459</b>	<b>848 823</b>	<b>77 028</b>	<b>180 159</b>	<b>46 084</b>	<b>1 295 552</b>

Les principales variations de l'exercice s'expliquent :

- sur les variations de périmètre, par les acquisitions des nouvelles sociétés allemandes (telles que décrites dans la note 2), incluant notamment la valorisation des *financial leases* pour un montant de 102,2 M€ ;
- sur les acquisitions :
  - pour la France : 95,2 M€ constitués à hauteur de 36,8 M€ par 27 projets de création ou d'extension, 40,3 M€ par

des investissements de rénovation et de maintenance et 16,6 M€ d'autres investissements,

- pour l'Allemagne : 9,9 M€,
- pour l'Italie : 11,1 M€,
- pour la Belgique : 12,1 M€.

La valeur brute des immobilisations détenues en vertu d'un contrat de location-financement est de 666 746 K€ au 31 décembre 2015, pour une valeur nette de 470 042 K€.

## Note 7 Immobilisations financières

### Variation

En milliers d'euros	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
<b>Valeur à l'ouverture</b>	<b>33 445</b>	<b>891</b>	<b>32 554</b>
Augmentation	606	353	253
Remboursement	-2 391	-9	-2 382
Variations de périmètre	921		921
Autres mouvements	-122		-122
<b>VALEUR À LA CLÔTURE</b>	<b>32 458</b>	<b>1 234</b>	<b>31 224</b>

### Analyse

#### Titres disponibles à la vente

Société	% détenu	Valeur brute	Dépréciation	31.12.2015 Valeur nette	31.12.2014 Valeur nette
SCI Le Perreux	22%	61		61	61
Furtado Gestion	0,02%	248	248		248
NJ Start		610	610		
Eternus		99	99		
Demeure St Emilion	5%	105	105		
Bretagne Retraite		215		215	215
Autres					284
<b>TOTAL DES TITRES DISPONIBLES À LA VENTE</b>		<b>1 338</b>	<b>1 062</b>	<b>276</b>	<b>808</b>

## I Autres actifs financiers non courants

	31.12.2015	31.12.2014
Dépôts de garantie	29 369	30 469
Prêts		
Autres titres immobilisés	1 578	1 278
<b>Total autres actifs financiers non courants</b>	<b>30 948</b>	<b>31 746</b>
Actifs détenus en vue de la vente		
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>31 224</b>	<b>32 554</b>

## Note 8 Participation dans les entreprises associées et les coentreprises

5

Depuis le 31 décembre 2015, il n'existe plus de participations mises en équivalence ni de participations dans des coentreprises.

## Note 9 Stocks

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Valeur brute	8 170	7 543
Dépréciations		-113
Actifs détenus en vue de la vente		
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>8 170</b>	<b>7 430</b>

## Note 10 Clients

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Valeur brute	185 223	170 478
Dépréciations	-30 994	-27 875
Actifs détenus en vue de la vente		
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>154 228</b>	<b>142 603</b>

La dépréciation des créances clients avec la méthode statistique se détermine comme suit :

En milliers d'euros	Encours non échus au 31.12.2015	Encours échus au 31.12.2015					Encours total au 31.12.2015
		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>France</b>							
Créances clients	18 303	46 079	7 426	8 007	5 138	0	84 953
Dépréciations des créances clients	0	0	-1 742	-5 683	-5 138	0	-12 562
<b>Valeur nette des créances clients France</b>	<b>18 303</b>	<b>46 079</b>	<b>5 684</b>	<b>2 324</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>72 391</b>
<b>Allemagne</b>							
Créances clients	5 154	12 886	1 416	1 004	475	129	21 064
Dépréciations des créances clients	0	-738	-251	-737	-475	-129	-2 329
<b>Valeur nette des créances clients Allemagne</b>	<b>5 154</b>	<b>12 149</b>	<b>1 165</b>	<b>267</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18 735</b>
<b>Italie</b>							
Créances clients	25 682	8 498	1 422	2 736	2 161	10 644	51 144
Dépréciations des créances clients	0	0	-1 212	-1 794	-1 720	-10 644	-15 370
<b>Valeur nette des créances clients Italie</b>	<b>25 682</b>	<b>8 498</b>	<b>210</b>	<b>943</b>	<b>441</b>	<b>0</b>	<b>35 774</b>
<b>Belgique</b>							
Créances clients	25 058	2 505	444	53	0	0	28 060
Dépréciations des créances clients	0	-691	-24	-19	0	0	-733
<b>Valeur nette des créances clients Belgique</b>	<b>25 058</b>	<b>1 815</b>	<b>420</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>27 327</b>
<b>VALEUR NETTE DES CRÉANCES CLIENTS</b>	<b>74 197</b>	<b>68 541</b>	<b>7 479</b>	<b>3 568</b>	<b>441</b>	<b>0</b>	<b>154 228</b>

Par ailleurs, le Groupe dispose de 58,9 M€ de dépôts de garanties couvrant pour partie le montant des créances du Groupe. L'analyse quantitative et qualitative réalisée ne fait pas apparaître de risque significatif résiduel de recouvrement.

En milliers d'euros	Encours non échus au 31.12.2014	Encours échus au 31.12.2014					Encours total au 31.12.2014
		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>France</b>							
Créances clients	24 833	35 618	6 686	6 763	3 368	9	77 277
Dépréciations des créances clients	0	0	-1 953	-5 072	-3 368	-9	-10 402
<b>Valeur nette des créances clients France</b>	<b>24 833</b>	<b>35 618</b>	<b>4 733</b>	<b>1 692</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>66 876</b>
<b>Allemagne</b>							
Créances clients	6 600	7 929	1 058	1 169	421	0	17 177
Dépréciations des créances clients	-370	0	-443	-1 034	-421	0	-2 268
<b>Valeur nette des créances clients Allemagne</b>	<b>6 230</b>	<b>7 929</b>	<b>614</b>	<b>135</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14 908</b>
<b>Italie</b>							
Créances clients	21 787	8 840	3 260	2 418	1 824	12 049	50 178
Dépréciations des créances clients	751	0	-241	-1 485	-1 483	-12 049	-14 507
<b>Valeur nette des créances clients Italie</b>	<b>22 538</b>	<b>8 840</b>	<b>3 019</b>	<b>933</b>	<b>341</b>	<b>0</b>	<b>35 671</b>
<b>Belgique</b>							
Créances clients	23 814	1 044	358	611	19	0	25 846
Dépréciations des créances clients	0	-104	-54	-529	-11	0	-699
<b>Valeur nette des créances clients Belgique</b>	<b>23 814</b>	<b>940</b>	<b>304</b>	<b>82</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>25 148</b>
<b>VALEUR NETTE DES CRÉANCES CLIENTS</b>	<b>77 415</b>	<b>53 327</b>	<b>8 671</b>	<b>2 841</b>	<b>349</b>	<b>0</b>	<b>142 603</b>



## Note 11 Autres créances et actifs courants

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Créances fiscales	99 925	99 033
Créances sociales	12 844	21 090
Avances et acomptes	3 919	7 524
Charges constatées d'avance	24 429	24 828
Autres débiteurs	57 185	78 326
Actifs détenus en vue de la vente		
<b>VALEUR DES AUTRES CRÉANCES</b>	<b>198 303</b>	<b>230 801</b>

Le poste « autres débiteurs » est principalement constitué de produits à recevoir et des autres créances.

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Prêts		
Dépôts et cautionnements	1 239	1 240
Autres immobilisations financières	4	5
Actifs détenus en vue de la vente		
<b>Valeur des autres actifs financiers courants</b>	<b>1 242</b>	<b>1 246</b>
<b>TOTAL DES AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS (NET)</b>	<b>199 545</b>	<b>232 047</b>

## Note 12 Disponibilités et équivalents de trésorerie

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Valeurs mobilières de placement	9 577	108 295
Trésorerie	509 256	127 200
Actifs détenus en vue de la vente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>518 833</b>	<b>235 495</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 13 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.

En milliers d'euros	2015	Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs financiers à la juste valeur par le résultat	Prêts et créances	Dérivés de couverture de flux de trésorerie	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	276	276						276
Autres actifs non courants	30 948			30 948				
<b>Immobilisations financières</b>	<b>31 224</b>	<b>276</b>		<b>30 948</b>				<b>276</b>
<b>Actifs courants</b>								
<b>Clients et comptes rattachés</b>	<b>154 228</b>			<b>154 228</b>				
Autres créances	198 303			198 303				
Dépôts et cautionnements	1 242			1 242				
<b>Autres créances &amp; actifs financiers courants</b>	<b>199 545</b>			<b>199 545</b>				
<b>Instruments dérivés actif</b>	<b>209</b>				<b>209</b>		<b>209</b>	
Valeurs mobilières de placement	9 577		9 577			9 577		
Trésorerie	509 256		509 256					
<b>Disponibilités &amp; équivalents de trésorerie</b>	<b>518 833</b>		<b>518 833</b>			<b>9 577</b>		

La valeur comptable des actifs financiers est représentative de leur juste valeur.

## Note 14 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'institutions financières une partie des postes clients de certaines filiales avec un transfert de la quasi-totalité des risques et avantages attachés à l'encours cédé (*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 2015 s'élève à 120 251 K€.

Le résultat de cession de ces créances sur l'exercice 2015 s'élève à -1 302 K€.

### I Ventilation sur l'année des cessions de créances

	Exercice 2015	1 <sup>er</sup> trimestre 2015	2 <sup>ème</sup> trimestre 2015	3 <sup>ème</sup> trimestre 2015	4 <sup>ème</sup> trimestre 2015
Créances cédées	120 251	23 234	32 063	29 302	35 652
Créances encaissées	118 762	22 068	34 562	27 916	34 216
Commissions au titre de la gestion et du recouvrement des créances cédées	-596	-157	-165	-133	-141
Charges financières afférentes	-706	-187	-125	-114	-280
<b>Résultat de cession</b>	<b>-1 302</b>	<b>-344</b>	<b>-290</b>	<b>-247</b>	<b>-421</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE REÇUE</b>	<b>117 460</b>	<b>21 724</b>	<b>34 272</b>	<b>27 669</b>	<b>33 795</b>

## Note 15 Résultat par action

	31.12.2015	31.12.2014*
Résultat net part du Groupe (milliers d'euros)	58 691	61 254
Nombre moyen pondéré d'actions (milliers)	79 226	79 226
<b>RÉSULTAT EN EUROS PAR ACTION</b>	<b>0,74</b>	<b>0,77</b>
Résultat net part du Groupe (milliers d'euros)	58 691	61 254
Nombre moyen pondéré d'actions (milliers)	79 226	79 226
Ajustements liés aux options de souscription d'actions	173	173
Nombre moyen d'actions retenu pour la détermination du résultat dilué par action	79 399	79 399
<b>RÉSULTAT DILUÉ EN EUROS PAR ACTION</b>	<b>0,74</b>	<b>0,77</b>

\* Les données comparatives 2014 sont retraitées de l'impact rétrospectif de l'application d'IFRIC 21 sur les taxes. Dans les comptes consolidés, l'ancien groupe Medica est intégré à partir du 1<sup>er</sup> avril 2014.

5

## Note 16 Instruments financiers de couverture

Le Groupe a recours à des instruments financiers dérivés afin de se protéger contre les variations de taux, les dettes financières étant majoritairement contractées à taux variable.

La valeur de marché des instruments souscrits pour couvrir le risque de taux est de -19 673 K€ au 31 décembre 2015.

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 2015 avant impositions différées par catégories d'instruments financiers.

	Impact en capitaux propres de la variation de la juste valeur	Impact de la couverture en résultat	Impact du « Non documenté » en résultat	Impact résultat des éléments soulevés
Instruments financiers éligibles à la comptabilité de couverture	2 667	1 066		
Instruments financiers non éligibles à la comptabilité de couverture			156	
Instruments financiers soulevés				
<b>TOTAL</b>	<b>2 667</b>	<b>1 066</b>	<b>156</b>	

### I Actif

	31.12.2014	Entrée de périmètre	Sortie de périmètre	Variation	31.12.2015
Swap de taux					
Options	35			174	209
<b>TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE ACTIF</b>	<b>35</b>			<b>174</b>	<b>209</b>
<b>TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIF</b>	<b>35</b>			<b>174</b>	<b>209</b>

### I Passif

	31.12.2014	Entrée de périmètre	Sortie de périmètre	Variation	31.12.2015
Swap de taux	22 024			-3 273	18 751
Options	706			-68	638
<b>Total des instruments financiers de couverture Passif</b>	<b>22 730</b>			<b>-3 341</b>	<b>19 389</b>
Swap de taux	637			-144	493
Options	13			-13	
<b>Total des instruments financiers non éligibles Passif</b>	<b>650</b>			<b>-156</b>	<b>493</b>
<b>Total des instruments financiers Passif</b>	<b>23 379</b>			<b>-3 497</b>	<b>19 882</b>
<b>TOTAL NET</b>	<b>23 344</b>			<b>-3 671</b>	<b>19 673</b>

## Note 17 Dettes financières

### Endettement net (courant/non courant)

	31.12.2015	31.12.2014
Emprunts auprès d'établissements de crédit	1 532 901	1 178 813
Financement de la dette immobilière	535 138	442 689
Participation des salariés	31	31
Autres dettes financières diverses	447	16 674
Passifs détenus en vue de la vente		
<b>Dettes financières long terme</b>	<b>2 068 516</b>	<b>1 638 207</b>
Emprunts auprès d'établissements de crédit CT	15 294	13 296
Financement de la dette immobilière CT	62 263	43 703
Concours bancaires courants	8 859	6 717
Autres dettes financières diverses CT	8 767	14 138
Passifs détenus en vue de la vente		
<b>Dettes financières court terme</b>	<b>95 183</b>	<b>77 854</b>
<b>Dettes financières (A)</b>	<b>2 163 699</b>	<b>1 716 062</b>
Valeurs mobilières de placement	9 577	108 295
Disponibilités	509 256	127 200
Actifs détenus en vue de la vente		
<b>Trésorerie (B)</b>	<b>518 833</b>	<b>235 495</b>
Trésorerie apportée à titre de garantie (C)		6 815
<b>ENDETTEMENT NET (A) - (B) - (C)</b>	<b>1 644 866</b>	<b>1 473 751</b>

### I Analyse de la dette financière par nature de taux

En milliers d'euros		31.12.2015	31.12.2014
Taux fixe	41%	895 557	479 047
Taux variable	59%	1 268 142	1 237 015
<b>TOTAL</b>		<b>2 163 699</b>	<b>1 716 062</b>

Au 31 décembre 2015, l'endettement du Groupe est principalement à taux variable. 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, l'encours des crédits à taux variable au 31 décembre 2015 est couvert à hauteur de 69%.

Par ailleurs, les dettes assorties de sûretés réelles de type nantissement, hypothèque, crédit-bail, représentent 20,4% de la dette brute.

### I Variation des emprunts\*

	31.12.2014	Nouveaux emprunts	Remboursement emprunt	Variations de périmètre	Autres	31.12.2015	Courant	Non courant
Emprunts	1 678 501	497 852	-179 037	130 217	18 062	2 145 596	77 557	2 068 039
Participation des salariés	31					31		31
Autres emprunts et dettes assimilés	30 812	4 019	-7 553		-18 062	9 213	8 767	447
Autres passifs financiers								
Passifs détenus en vue de la vente								
<b>TOTAL EMPRUNTS</b>	<b>1 709 344</b>	<b>501 870</b>	<b>-186 590</b>	<b>130 217</b>		<b>2 154 841</b>	<b>86 324</b>	<b>2 068 516</b>
Dont Non Courants	1 638 207	486 417		117 071	-173 177	2 068 516		
Dont Courants	71 137	15 453	-186 590	13 146	173 177	86 324		

\* Hors concours bancaires courants.

## I Analyse de la dette financière par échéance

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Moins d'un an	95 183	77 854
1 à 5 ans	1 178 314	987 431
Au-delà de 5 ans	890 202	650 777
<b>TOTAL</b>	<b>2 163 699</b>	<b>1 716 062</b>

## Évolution de l'endettement du Groupe au 31 décembre 2015

Au 31 décembre 2015, l'endettement net du Groupe atteint 1 645 M€, en hausse de 171 M€ par rapport à 2014. La dette financière nette s'établit à 1 048 M€ et la dette immobilière à 597 M€. Cette dernière est en hausse de 101 M€. Cette augmentation est liée à la reconnaissance en *financial leases* de certains loyers des acquisitions réalisées en 2015 en Allemagne, partiellement compensée par les remboursements programmés. Sur l'exercice 2015, Korian présente un ratio dette nette sur EBITDA retraité de l'immobilier à 3,1x, bien en deçà du *covenant* du crédit syndiqué de 4,5x.

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.

Sur l'exercice, Korian a négocié des amendements à son contrat de crédit syndiqué, initialement signé le 12 mars 2014. Après amendements, il comprend deux tranches à échéance mars 2019 :

- une tranche à terme entièrement tirée de 550 M€ ;
- une tranche revolver de 400 M€ destinée à financer les besoins généraux du Groupe.

En outre, Korian a poursuivi la diversification de ses lignes de financements avec l'émission, le 10 juillet 2015, d'un placement privé obligataire de 179 M€, avec des tranches de maturité de 7 à 10 ans et des coupons entre 2,97% et 3,74%. Cette émission a été complétée le 31 octobre 2015 par une émission de 50 M€ à 7 ans dans les mêmes conditions que celles du placement

privé obligataire. Par ailleurs, le 10 décembre 2015, Korian a réalisé l'émission d'un *Schuldschein* (placement privé de droit allemand) pour un montant de 185,5 M€ avec des tranches de maturités 5, 6 et 7 ans à taux fixes et variables.

La dette brute du Groupe hors concours bancaires courants se décompose donc comme suit au 31 décembre 2015 :

- des emprunts envers établissements de crédit à hauteur de 550 M€. Au 31 décembre 2015, le Groupe dispose donc des 400 M€ disponibles sur le crédit renouvelable ;
- des dettes immobilières pour 597 M€. Ces dettes sont principalement constituées de crédit-bail et de *financial leases* avec des maturités longues ;
- des crédits moyen terme pour 38 M€ ;
- des obligations placées auprès d'investisseurs privés pour un montant total de 979 M€.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'une trésorerie nette de 510 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 de 1 point du taux Euribor 3 mois de référence est la suivante à la clôture :

- l'effet d'une hausse de la courbe des taux de 1% (100 points de base) augmenterait la charge financière du Groupe de 6,2 M€ ;
- l'incidence d'une baisse de 1% (100 points de base) diminuerait la charge financière de 5,4 M€.

## Note 18 Provisions pour engagements envers le personnel

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Provisions pour engagements envers le personnel France	38 028	37 000
Provisions pour engagements envers le personnel Italie	11 253	9 152
Provisions pour engagements envers le personnel Allemagne	354	0
<b>TOTAL</b>	<b>49 634</b>	<b>46 152</b>

**I Réconciliation engagement et provision France**

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014
Engagement	38 985	37 957
Juste valeur des actifs	-957	-957
<b>PROVISION À LA CLÔTURE</b>	<b>38 028</b>	<b>37 000</b>

**I Composantes de la charge financière France**

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014
Coût des services rendus (coût normal)	5 923	2 133
Charge d'intérêt nette ( <i>interest cost</i> )	546	591
Pertes et (gains) actuariels reconnus en compte de résultat	-730	54
Entrée de périmètre d'entités détenues à l'ouverture	582	-42
Modification de régimes	1 188	
<b>CHARGES DE RETRAITE</b>	<b>7 508</b>	<b>2 735</b>

**I Variation de la provision France**

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014
<b>Provision à l'ouverture</b>	<b>37 000</b>	<b>14 402</b>
Charge de l'année	7 508	2 735
Prestations ou cotisations payées par l'employeur	-2 496	-882
Reconnaissance des gains/(pertes) actuariels par OCI	-4 696	12 231
Variation de périmètre sur acquisitions	76	8 572
Reclassement provision pour primes anniversaire	635	-58
<b>PROVISION À LA CLÔTURE</b>	<b>38 028</b>	<b>37 000</b>

**I Hypothèses actuarielles utilisées (principales) France**

	31.12.2015	31.12.2014
Taux d'actualisation	2,03%	1,30%
Évolution des salaires	2,00%	2,00%
Table de mortalité	TPGF05 / TPGH05	TPGF05 / TPGH05
Âge de départ - cadres	Né(e) en 1950 et avant : 63 ans Né(e) en 1951 et après : 64 ans	Né(e) en 1951 et avant : 63 ans Né(e) en 1952 et après : 64 ans
Âge de départ - non cadres	Né(e) en 1950 et avant : 60 ans Né(e) entre 1951 et 1952 : 61 ans Né(e) en 1953 et après : 62 ans	Né(e) en 1951 et avant : 60 ans Né(e) entre 1952 et 1954 : 61 ans Né(e) en 1955 et après : 62 ans
Modalités de départ	volontaire	volontaire

**I Réconciliation de l'engagement et de la provision Italie**

	31.12.2015	31.12.2014
Engagement net	11 253	8 788
Juste valeur des actifs		0
<b>PROVISION À LA CLÔTURE</b>	<b>11 253</b>	<b>8 788</b>

**I Composantes de la charge financière de l'exercice Italie**

	31.12.2015	31.12.2014
Coût des services rendus (coût normal)	96	76
Charge d'intérêt nette ( <i>interest cost</i> )	418	374
Pertes et (gains) actuariels reconnus en compte de résultat	0	-748
Entrée de périmètre d'entités détenues à l'ouverture	0	0
Modification de régimes	0	
<b>CHARGES DE RETRAITE</b>	<b>514</b>	<b>-297</b>

## I Variation de la provision Italie

	31.12.2015	31.12.2014
<b>Provision à l'ouverture</b>	<b>8 788</b>	<b>8 790</b>
Charge de l'année	514	-297
Prestations ou cotisations payées par l'employeur	0	-740
Reconnaissance des gains/(pertes) actuariels par OCI	1 042	0
Variation de périmètre sur acquisitions	909	1 009
Autres	0	26
<b>PROVISION À LA CLÔTURE</b>	<b>11 252</b>	<b>8 788</b>

## I Hypothèses actuarielles utilisées (principales) Italie

	31.12.2015	31.12.2014
Taux d'actualisation	2,03%	4,00%
Évolution des salaires Hommes	2,00%	2,50%
Évolution des salaires Femmes	2,00%	2,25%
Taux d'inflation	1,60%	2,00%
Table de mortalité (Italie)	ISTAT M/F 2013	ISTAT M/F 2013
Age de départ	66,7 ans	65 ans
Modalités de départ	volontaire	volontaire

## Autres informations

- Sensibilité de l'engagement France calculé au 31 décembre 2015 à une variation du taux d'actualisation :
  - 1,53% : 41 106 K€,
  - 2,03% : 38 985 K€,
  - 2,53% : 37 038 K€.

- En France, l'âge médian des salariés en CDI est égal à 42,37 ans.
- Les engagements envers le personnel représentent environ 5% de la masse salariale annuelle des salariés en CDI au 31 décembre 2015.

## I Évaluation de la juste valeur des actifs au 31 décembre 2015

	31.12.2014
<b>Juste valeur au 31.12.2014</b>	<b>957</b>
Rendement attendu des actifs	0
Prestations payées en 2015	
Gains / (pertes) actuariels	
Cotisations versées par l'employeur	
Autres	
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS AU 31.12.2015</b>	<b>957</b>

## Note 19 Autres provisions

### Provisions non courantes

En milliers d'euros	Fiscal	Social	Autres	Total
<b>Solde à l'ouverture</b>	<b>3 815</b>	<b>17 114</b>	<b>34 501</b>	<b>55 432</b>
Dotations	2 311	7 990	17 436	27 736
Utilisations	-135	-3 109	-16 891	-20 135
Reprises	-63	-1 435	1 075	-424
Variations de périmètre	-51		2 939	2 888
Reclassements	1 331	218	2 218	3 767
Passifs détenus en vue de leur cession				
<b>SOLDE À LA CLÔTURE</b>	<b>7 208</b>	<b>20 778</b>	<b>41 279</b>	<b>69 265</b>

## Provisions courantes

<i>En milliers d'euros</i>	Fiscal	Social	Autres	Total
<b>Solde à l'ouverture</b>	<b>1 935</b>	<b>4 791</b>	<b>6 058</b>	<b>12 784</b>
Dotations		1 953	788	2 741
Utilisations	-273	-40	-2 537	-2 850
Reprises		-109	-209	-318
Variations de périmètre	218	1 342	2 210	3 770
Reclassements		-1 864	-1 546	-3 409
Passifs détenus en vue de leur cession				
<b>SOLDE À LA CLÔTURE</b>	<b>1 880</b>	<b>6 073</b>	<b>4 764</b>	<b>12 717</b>

## Principaux risques et litiges

### Risques liés aux litiges d'exploitation (colonne « Autres »)

Les provisions pour litiges d'exploitation concernent principalement les dotations soins.

Les dotations reçues dans le cadre des conventions tripartites constituent un élément de chiffre d'affaires. Lors du dépôt des comptes d'emploi, les excédents aux dotations soins sont affectés en réserve de compensation ce qui se traduit par un produit pour la Société. Le Groupe enregistre l'intégralité des produits des comptes d'emploi en chiffre d'affaires et constate une provision des excédents pour couvrir le risque de se voir imposer par les tutelles une autre affectation.

Le montant de la dotation de l'exercice s'élève à 3,4 M€ nette des reprises.

### 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 2015.

### 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 20 Autres dettes et comptes de régularisation

### I Fournisseurs et comptes rattachés

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014
Dettes fournisseurs	228 139	238 676
<b>TOTAL</b>	<b>228 139</b>	<b>238 676</b>

### I Autres dettes et comptes de régularisation

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014
Dépôts des résidents	58 911	55 672
Engagement de rachat des minoritaires	1 109	1 109
Fournisseurs d'immobilisations	30 888	30 325
Avances et acomptes versés sur commande	8 030	11 189
Dettes fiscales	85 311	76 891
Dettes sociales	200 549	190 431
Dividendes à payer	12	6
Autres dettes	161 273	190 224
Produits constatés d'avance	50 947	52 933
<b>TOTAL</b>	<b>597 030</b>	<b>608 779</b>

Les autres dettes comprennent 116,2 M€ de contrats défavorables valorisés dans le cadre de l'affectation des prix d'acquisition des entités acquises.



## Note 21 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.

En milliers d'euros	2015	Passifs financiers à la juste valeur par le résultat			Évaluation à la juste valeur		
		Passifs financiers au coût amorti	Dérivés de couverture de juste valeur	Dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	Dérivés de couverture de flux de trésorerie	Niveau 1 : marchés actifs	Niveau 2 : informations observables
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>							
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 532 901	1 532 901					
Financement de la dette immobilière	535 138	535 138					
Participation des salariés	31	31					
Autres dettes financières diverses	447	447					
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>2 068 516</b>	<b>2 068 516</b>					
<b>PASSIFS COURANTS</b>							
Emprunts auprès des établissements de crédit	15 294	15 294					
Financement de la dette immobilière	62 263	62 263					
Concours bancaires courants	8 859	8 859					
Autres dettes financières diverses	8 767	8 767					
<b>Emprunts &lt; 1 an &amp; découverts bancaires</b>	<b>95 183</b>	<b>95 183</b>					
<b>Instruments dérivés passif</b>	<b>19 882</b>		<b>0</b>	<b>493</b>	<b>19 388</b>		<b>19 882</b>
<b>Fournisseurs &amp; comptes rattachés</b>	<b>228 139</b>	<b>228 139</b>					
Engagement de rachat des minoritaires	1 109	1 109					
Dépôt des résidents	58 911	58 911					
Autres dettes	537 010	537 010					
<b>Autres dettes &amp; comptes de régularisation</b>	<b>597 030</b>	<b>597 030</b>					

La valeur comptable des passifs financiers est représentative de leur juste valeur.

## Note 22 Charges de personnel

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014
Salaires & traitements	925 753	776 399
Charges sociales	330 095	278 856
Participation des salariés	11 308	5 230
Autres charges de personnel	101	1 605
<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>1 267 256</b>	<b>1 062 090</b>

## Note 23 Charges externes

Le montant des charges externes s'élève en 2015 à 664 265 K€ et comprend des charges de locations mobilières et immobilières pour 338 201 K€. En 2014, le montant des charges externes s'élevait à 597 074 K€ et comprenait des charges de locations immobilières et mobilières pour 298 847 K€.

Dans le cadre du périmètre italien, les charges externes s'élèvent à 188 350 K€. Ce montant inclut les frais de salaires refacturés par les coopératives.

## Note 24 Produits et charges non courants

### Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014
Frais d'acquisition sur titres	-5 146	-327
Résultat de cession des participations consolidées	4 098	-1 308
<b>RÉSULTAT SUR ACQUISITION ET CESSION DES PARTICIPATIONS CONSOLIDÉES</b>	<b>-1 048</b>	<b>-1 635</b>

### Autres charges et produits opérationnels

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014
Résultat sur cession de murs		
Quote-part de la plus-value <i>lease back</i>	3 835	3 799
Plus ou moins-values de cessions d'actifs non courants	-1 851	-1 622
Impact de l'allocation du prix d'acquisition de Medica		2 918
Coûts de fusion		-14 617
Charges de restructuration		-4 771
Changement de modalité d'évaluation du risque client		-8 827
<i>Impairment</i> des autorisations d'exploitation	-3 753	
Autres charges opérationnelles	-34 746	-12 031
Autres produits opérationnels		1 602
<b>TOTAL PRODUITS (CHARGES)</b>	<b>-36 515</b>	<b>-33 549</b>

Les autres charges opérationnelles s'élèvent à -34,7 M€ dont :

- -6,6 M€ de dépréciations d'actifs corporels et de provisions pour contrat déficitaire ;
- -5,8 M€ d'indemnités de départ ;
- -4,2 M€ de correction de PPA ;
- -5,1 M€ liés au déclassement d'un contrat de *financial lease* en Allemagne ;
- -5,8 M€ de provisions exceptionnelles pour risques en Allemagne ;
- -1,2 M€ liés à la remise en cause de crédits d'impôt recherche antérieurs ;
- -6 M€ de charges non courantes diverses.

## Note 25 Résultat financier net

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Charges d'intérêts et autres	-52 605	-49 647
<b>Coût de l'endettement brut</b>	<b>-52 605</b>	<b>-49 647</b>
Plus ou moins-values de cessions de titres de placement	641	2 400
<b>Coût de l'endettement net</b>	<b>-51 964</b>	<b>-47 247</b>
Restructuration des instruments de couverture et de la dette		-21 084
Dividendes perçus de sociétés non consolidées	62	60
Autres produits de participations		
Autres charges financières	-11 225	-7 815
Juste valeur des instruments financiers part inefficace	391	1 972
Juste valeur des instruments financiers impact <i>trading</i>	831	723
Autres produits financiers	135	143
Autres dotations de provisions financières	-4 260	-701
Autres reprises de provisions financières	1 108	
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>-64 952</b>	<b>-73 949</b>

## Note 26 Impôts sur les résultats

### Analyse de la charge d'impôt

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014*
Impôts courants	-51 212	-36 907
Impôts différés	-1 829	-5 553
<b>IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS CHARGE (PRODUIT)</b>	<b>-53 042</b>	<b>-42 460</b>

\* Les données comparatives 2014 sont retraitées de l'impact rétrospectif de l'application d'IFRIC 21 sur les taxes. Dans les comptes consolidés, l'ancien groupe Medica est intégré à partir du 1<sup>er</sup> avril 2014.

Conformément aux règles IFRS, l'impôt au 31 décembre 2015 intègre une charge de 17 047 K€, correspondant au calcul de la CVAE.

## Rapprochement entre l'impôt réel et la charge d'impôt théorique

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014*
Résultat net (part du Groupe)	58 691	61 254
Intérêts minoritaires	2 279	3 265
Résultat des sociétés mises en équivalence	0	-620
Charge d'impôt	53 042	42 461
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>114 012</b>	<b>106 360</b>
Taux d'impôt théorique	34,43%	34,43%
<b>Charge d'impôt théorique</b>	<b>39 254</b>	<b>36 620</b>
Différences permanentes	2 153	1 134
Incidence frais financiers non déductibles	3 539	4 548
Déficits fiscaux de l'exercice non activés	2 893	-999
Utilisation de déficits fiscaux non activés	-841	495
Ajustement des impôts différés constatés antérieurement	5 091	-955
Impôts à taux réduit	-1 400	204
Impôts sociétés étrangères	0	-1 177
Impact de la CVAE net d'impôt en France	11 178	9 333
Impact du CICE en France	-10 161	-8 391
Impact de l'IRAP en Italie	1 524	1 946
Remboursement IRAP sur IRES Italie	0	0
Incidence contribution exceptionnelle	498	895
Différence taux mère / fille	-688	-1 191
<b>CHARGE RÉELLE D'IMPÔT</b>	<b>53 042</b>	<b>42 461</b>
Taux effectif d'impôt	46,52%	39,92%

\* Les données comparatives 2014 sont retraitées de l'impact rétrospectif de l'application d'IFRIC 21 sur les taxes. Dans les comptes consolidés, l'ancien groupe Medica est intégré à partir du 1<sup>er</sup> avril 2014.

## Différences permanentes

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Autres produits en charges non déductibles ou non imposables	1 948	1 166
Quote-part de frais et charges	-375	6
IFA et autres régularisations d'impôt	580	-38
<b>TOTAL</b>	<b>2 153</b>	<b>1 134</b>

## Variation nette des impôts différés

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014*
Solde à l'ouverture	548 792	183 680
Charge (produit)	1 829	5 850
Variation de périmètre	-9 694	360 834
Imputation en capitaux propres	1 795	-1 430
Autres variations	-861	-142
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	0	0
<b>SOLDE À LA CLÔTURE</b>	<b>541 861</b>	<b>548 792</b>

\* Les données comparatives 2014 sont retraitées de l'impact rétrospectif de l'application d'IFRIC 21 sur les taxes.

## Nature des impôts différés

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014*
Immobilisations incorporelles	532 822	518 468
Immobilisations corporelles	94 190	81 295
Différences temporaires CVAE	7 285	7 518
Instruments financiers	-5 559	-7 293
Reports fiscaux	-14 329	-19 121
Provisions pour engagements de retraites	-12 947	-15 294
Autres provisions	-33 053	-1 227
Autres différences temporaires	-17 697	-7 934
Autres actifs / passifs	-8 850	-7 620
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>541 861</b>	<b>548 792</b>

\* Les données comparatives 2014 sont retraitées de l'impact rétrospectif de l'application d'IFRIC 21 sur les taxes.

5

## Note 27 Transactions avec des parties liées

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Korian se conforme au Code AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2015. Conformément aux recommandations dudit

Code AFEP-MEDEF, la rémunération attribuée aux dirigeants mandataires sociaux est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

### I Tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

	Exercice clos le 31 décembre 2015 Montants versés	Exercice clos le 31 décembre 2014 Montants versés
<b>Directeur général jusqu'au 18 novembre 2015</b>		
Rémunération fixe	485 833 €	514 217 €
Rémunération variable annuelle	500 000 €	218 000 €
Rémunération variable pluriannuelle	1 050 000 €	
Rémunération exceptionnelle	1 837 500 €	436 000 €
Avantages en nature	4 389 €	4 788 €
<b>TOTAL</b>	<b>3 877 722 €</b>	<b>1 173 005 €</b>
<b>Président du Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> janvier au 18 mars 2014 puis à partir du 25 mars 2015 jusqu'au 18 novembre 2015, puis Président-Directeur général du 18 novembre 2015 jusqu'au 25 janvier 2016</b>		
Rémunération fixe	277 972 €	53 571 €
Rémunération variable	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	114 534 €
Avantages en nature	28 523 €	9 150 €
<b>TOTAL</b>	<b>306 495 €</b>	<b>177 255 €</b>
<b>Président du Conseil d'administration du 18 mars 2014 au 25 mars 2015</b>		
Rémunération fixe	80 942 €	270 250 €
Rémunération variable		-
Rémunération exceptionnelle	525 000 €	
Avantages en nature	806 €	2 417 €
<b>TOTAL</b>	<b>606 748 €</b>	<b>272 667 €</b>

## Note 28 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 29 Engagements au titre des contrats de location

### Contrats de location-financement

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
<b>Valeur nette comptable des actifs en location financement</b>	<b>470 042</b>	<b>496 567</b>
Engagements de location par échéance :		
■ Inférieurs à 1 an	38 058	43 703
■ À plus d'1 an	144 986	189 096
■ Supérieurs à 5 ans	285 121	253 593
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS</b>	<b>468 165</b>	<b>486 393</b>

### Contrats de location simple

En milliers d'euros	31.12.2015	31.12.2014
Loyers minimums relatifs à des contrats non annulables dus :		
■ À moins d'un an	341 036	302 105
■ À plus d'un an et jusqu'à 5 ans	1 197 286	1 070 070
■ À plus de 5 ans	1 942 480	1 536 456
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS</b>	<b>3 480 801</b>	<b>2 908 632</b>

## Note 30 Paiement en actions

### Plan d'attribution gratuite d'actions

**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 deviendra définitive et, la propriété desdites actions sera transférée aux bénéficiaires le 31 mars 2017, 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.

Le plan d'attribution gratuite d'actions a un coût IFRS de l'ordre de 2 765 K€ (charges sociales exclues) et entraînera une dilution maximale de 0,19%.

Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions gratuites attribuables s'élève à 89 394 actions, suite au départ de certains bénéficiaires (dont l'ancien Directeur général, M. Yann Coléou) 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.

Le plan d'attribution gratuite d'actions a un coût IFRS de l'ordre de 1 793 K€ (charges sociales exclues) et entraînera une dilution maximale de 0,13%. Le coût IFRS de ce plan avec la décote du taux de turnover s'élève à 1 614 K€.

Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions gratuites attribuables s'élève à 62 271 actions, suite au départ de l'ancien Directeur général, M. Yann Coléou.

## Plan de souscription d'actions

Agissant sur autorisation de l'assemblée générale du 17 juin 2010, l'ancien Directoire a décidé de consentir des options de souscription d'actions au bénéfice des salariés et/ou dirigeants du Groupe, à un prix unitaire de 16,83 €. La période d'exercice de ces options expire le 30 juin 2015. En 2015, 3 000 options ont été exercées.

Les actions le cas échéant souscrites dans le cadre de ces plans sont frappées d'une période d'incessibilité de 2 ans après la date d'acquisition.

Les méthodes et paramètres d'évaluation sont identiques au plan d'attribution gratuite d'actions décrit ci-dessus.

La juste valeur des options est calculée à la date d'octroi d'après le modèle Black & Scholes. Les changements ultérieurs dans la juste valeur de l'instrument ne sont pas considérés.

L'abondement mis en place en 2006 pour les salariés faisant l'acquisition de parts du FCPE Korian Actionnariat dans le cadre du plan d'épargne Groupe subsiste en 2015.

	2015		2014	
	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euros)	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euros)
<b>Options restantes au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>5 000</b>		<b>84 000</b>	
Options octroyées				
Options exercées	3 000		2 000	
Options annulées et expirées	2 000		77 000	
<b>Options restantes au 31 décembre</b>	<b>0</b>		<b>5 000</b>	
<b>Options exerçables au 31 décembre</b>	<b>0</b>		<b>5 000</b>	
Cours de l'action à la date d'exercice des options	32,58		26,31	
Cours de l'action à la date d'octroi des options (octroyées au cours de l'exercice)	17,30		17,30	
Juste valeur des options octroyées au cours de l'exercice				
Impact en capitaux propres (en K€)				

## Note 31 Secteurs opérationnels

En milliers d'euros	Secteurs opérationnels au 31.12.2015				
	Total toutes activités	France	Allemagne	Italie	Belgique
<b>Chiffre d'affaires et autres produits</b>	<b>2 579 254</b>	<b>1 535 861</b>	<b>519 001</b>	<b>306 051</b>	<b>218 341</b>
<b>EBITDAR <sup>(1)</sup></b>	<b>680 233</b>	<b>410 099</b>	<b>144 198</b>	<b>70 566</b>	<b>55 371</b>
	26,4%	26,7%	27,8%	23,1%	25,4%

### Passage de l'EBITDAR au résultat opérationnel au 31 décembre 2015 :

<b>EBITDAR</b>	<b>680 233</b>
EBITDAR Siège	-1 676
Loyers externes	338 201
Dotation aux amortissements et provisions	123 829
Résultat sur cession des participations consolidées	-1 048
Autres produits et charges opérationnels	-36 515
<b>EBIT (RÉSULTAT OPÉRATIONNEL)</b>	<b>178 963</b>

(1) EBITDAR (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent) = EBE avant charges locatives.

Secteurs opérationnels au 31.12.2014 <sup>(2)</sup>

En milliers d'euros	Total toutes activités	France	Allemagne	Italie	Belgique
<b>Chiffre d'affaires et autres produits</b>	<b>2 222 224</b>	<b>1 323 428</b>	<b>476 241</b>	<b>265 561</b>	<b>156 994</b>
<b>EBITDAR <sup>(1)</sup></b>	<b>613 080</b>	<b>366 426</b>	<b>143 857</b>	<b>63 772</b>	<b>39 025</b>
	27,6%	27,7%	30,2%	24,0%	24,9%

Passage de l'EBITDAR au résultat opérationnel au 31 décembre 2014 <sup>(2)</sup> :

<b>EBITDAR</b>	<b>613 080</b>
Loyers externes	298 847
Dotation aux amortissements et provisions	98 740
Résultat sur cession des participations consolidées	-1 635
Autres produits et charges opérationnels	-33 549
<b>EBIT (RÉSULTAT OPÉRATIONNEL)</b>	<b>180 309</b>

(1) EBITDAR (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent) = EBE avant charges locatives.

(2) Les données comparatives 2014 sont retraitées de l'impact rétrospectif de l'application d'IFRIC 21 sur les taxes. Dans les comptes consolidés, l'ancien groupe Medica est intégré à partir du 1<sup>er</sup> avril 2014.

## Note 32 Distributions votées et proposées

	Par action (en euros)	Total (en milliers d'euros)
Distribution globale payée dans l'année 2015 (exercice 2014)	0,60	47 344
<b>Dividendes proposés à l'assemblée générale 2016 (exercice 2015)</b>	<b>0,60</b>	<b>47 679</b>

## Note 33 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 2015 pour toutes les sociétés du Groupe.

	Mazars				Ernst & Young			
	Montant (en milliers d'euros HT)		%		Montant (en milliers d'euros HT)		%	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Commissariat aux comptes</b>								
Certification, examen des comptes individuels et consolidés :								
Émetteur	430	325	26%	20%	430	310	31%	25%
Filiales intégrées globalement	1 143	1 254	69%	78%	907	933	65%	75%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes	51	25	3%	2%	55	0	4%	0%
<b>Sous-total</b>	<b>1 624</b>	<b>1 604</b>	<b>98%</b>	<b>100%</b>	<b>1 392</b>	<b>1 243</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Autres prestations</b>	<b>30</b>		<b>2%</b>					
<b>Sous-total</b>	<b>30</b>		<b>2%</b>					
<b>TOTAL</b>	<b>1 654</b>	<b>1 604</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>1 392</b>	<b>1 243</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



## Note 34 Événements postérieurs à la clôture

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, le Groupe a réalisé les opérations suivantes.

### Évolution de la gouvernance interne

Le 26 janvier 2016, Mme Sophie Boissard a pris ses fonctions de Directrice générale du groupe Korian. Par ailleurs, un nouveau Directeur financier Groupe, M. Laurent Lemaire, a pris ses fonctions le 26 février 2016, en lieu et place de M. Jean-Brieuc Le Tinier, qui a quitté ses fonctions le 31 décembre 2015.

### Poursuite de la stratégie de développement

En janvier 2016, Korian a réalisé l'acquisition de 2 maisons de retraite médicalisées, situées dans l'Essonne et dans l'Aude, représentant une capacité de 241 lits.

En janvier 2016, Korian a acquis le groupe Casa Reha, 3<sup>ème</sup> opérateur de maisons de retraite médicalisées en Allemagne, qui exploite 70 établissements représentant plus de 10 000 lits et emploie environ 4 100 collaborateurs. Casa Reha dispose également d'un portefeuille de projets de 782 lits à créer et réalise un chiffre d'affaires voisin de 270 M€. Casa Reha est consolidé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

En mars 2016, en Italie, Korian a cédé 1 maison de retraite médicalisée d'une capacité de 100 lits.

### Augmentation du capital de la Société

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-178 alinéa 3 du Code de commerce, suite à l'exercice de 3 000 options de souscription au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration réuni le 21 janvier 2016 a constaté l'augmentation du capital social de la Société d'un montant de 15 000 €, par l'émission de 3 000 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, qui passe ainsi de 397 328 365 € à 397 343 365 €.

## Note 35 Liste des sociétés du Groupe

Raison sociale	31/12/2015		31/12/2014		Méthode	Siège social
	% Contrôle	% Intérêts	% Contrôle	% Intérêts		
KORIAN SA	100	100	100	100	Société mère	21 rue Balzac 75008 PARIS
MEDIDEP FONCIER	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA JANIN	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE JANIN	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN SANTÉ	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
ABILONE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SCI KORIAN IMMOBILIER	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
JONGKIND	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SANTÉ-MARKETING ET STRATÉGIE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LA MOULINIÈRE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN PARTENAIRE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SCI LA SOURCE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
PRIVATEL	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
HOLDING HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SOGESCO - SOCIÉTÉ DE GESTION ET CONSEILS	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LE NORD COTENTIN	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CENTRE WILLIAM HARVEY	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
HOLDING AUSTRUY BUREL	99,16	99,16	99,16	99,16	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
PB EXPANSION	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
REACTI MALT	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SOGEMARE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN LE CLOS MYRAMIS	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LA BASTIDE DE LA TOURNE	0	0	99,92	99,92	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LE CHÂTEAU	57,75	57,75	57,75	57,75	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SARL RÉSIDENCE FRONTENAC	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN LE BASTION	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES LUBERONS	0	0	99,9	99,9	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
RÉSIDENCE PERIER	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
PERIER RETRAITE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY

Raison sociale	31/12/2015		31/12/2014		Méthode	Siège social
	% Contrôle	% Intérêts	% Contrôle	% Intérêts		
VEPEZA	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LA REINE MATHILDE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LA NORMANDIE	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
RÉSIDENCE LES AJONCS	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN JARDIN DE L'ANDELLE	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
L'ERMITAGE	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN NYMPHÉAS BLEUS	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA EVORA	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN LA ROSERAIE	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN MAS DE LAUZE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SCI BADERA	62	62	62	62	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
ALSACE SANTÉ	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA ORTIS	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
VILLA BONTEMPS	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
RÉSIDENCES DU CANAL	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION HOME SAINT GABRIEL	99,16	99,16	99,16	99,16	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES ISSAMBRES	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LE RAYON D'OR	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
ACCUEIL MEUNIÈRES	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES AMARANTES	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
CHAMTOU	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SOCIÉTÉ GÉRONTOLOGIQUE DU CENTRE OUEST - SGCO	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SOCIÉTÉ HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA D'ALBON	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
ORION	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
POULIGUEN GESTION	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
POULIGUEN	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
CHÂTEAU DU MARIAU	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SCI LE TEILLEUL	60	60	60	60	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN LE DIAMANT	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
COMPAGNIE FONCIÈRE VERMEILLE	59,22	59,22	59,22	59,22	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY

Raison sociale	31/12/2015		31/12/2014		Méthode	Siège social
	% Contrôle	% Intérêts	% Contrôle	% Intérêts		
BELLECOMBE	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
KORIAN LES ARCADES	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
RÉSIDENCE MAGENTA	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
VILLA SAINT DOMINIQUE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LE CLOS CLÉMENT 77 - RÉSIDENCE DU BOIS CLÉMENT	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN BRUNE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN LES LILAS	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SAINT CYR GESTION	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
L'AUBIER DE CYBÈLE	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
L'AUBIER DE CYBÈLE GESTION	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
REANOTEL	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN LA MAGDELEINE	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN FLORIAN CARNOT	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
MEUDON-TYBILLES	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES LIERRES GESTION	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA ST HILAIRE	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
RÉSIDENCE LES ACACIAS	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
L'AIR DU TEMPS RÉSIDENCES STRASBOURG ROBERTSAU	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES HAUTS D'ANDILLY	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
ATRIA	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES BÉGONIAS	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LA REINE BLANCHE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES BLÉS D'OR	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES TEMPS BLEUS	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
CARLOUP SANTÉ	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LE CASTELLI	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES FONTAINES	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
ISÈRE SANTÉ	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN L'IMPÉRIAL	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LAFFITTE SANTÉ	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SCI LE MAIL IMMOBILIER	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY

Raison sociale	31/12/2015		31/12/2014		Méthode	Siège social
	% Contrôle	% Intérêts	% Contrôle	% Intérêts		
LE MAIL SANTÉ	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
MASSENET SANTÉ	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
MEDOTELS	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
RÉSIDENCE FRÉDÉRIC MISTRAL	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN CLOS DES VIGNES	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA POPYRI	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA D'AZON	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN LES CASSISSINES	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA SPINALE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN L'ASTRÉE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN LA FONTANIÈRE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
GEM VIE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SOCIÉTÉ D'ÉTUDES ET DE RÉALISATIONS POUR LE NOUVEL ÂGE SÉRÉNA	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN AU FIL DU TEMPS	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN PLAISANCE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN SAVERNE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN VAL DES SOURCES	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN VILL'ALIZÉ	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN L'ESCONDA	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LE PETIT CASTEL	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
PÉROU	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LES PINS BLEUS	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
RÉSIDENCE DE PONTLIEUE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
HOMÈRE HÔTELLERIE MÉDICALISÉE RETRAITE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
LA SAISON DORÉE	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SAINT FRANÇOIS DE SALES	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SARL VILLANDIÈRES NÎMES	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
CLINIQUE DE SOINS DE SUITE ET RÉADAPTATION CHÂTEAU DE GLETEINS	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
LA PINÈDE	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CHÂTEAU DE LA VERNÈDE	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
KORIAN LES OLIVIERS	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION

Raison sociale	31/12/2015		31/12/2014		Méthode	Siège social
	% Contrôle	% Intérêts	% Contrôle	% Intérêts		
CENTRE DE RÉADAPTATION FONCTIONNELLE DE CAEN	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CLINIQUE CARDIOLOGIQUE DE GASVILLE	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CENTRE DE REPOS ET DE CONVALESCENCE L'AQUITANIA	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CLINIQUE DE MÉDECINE PHYSIQUE ET DE RÉADAPTATION FONCTIONNELLE « LES GRANDS CHÊNES »	100	100	100	100	IG	40-52 rue Stehelin 33200 BORDEAUX
LES FLOTS	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
LATITUDE	100	100	100	100	IG	40-52 rue Stéhélin 33200 BORDEAUX
PS3	100	100	100	100	IG	40-52 rue Stéhélin 33200 BORDEAUX
IMMO 2	100	100	100	100	IG	40-52 rue Stehelin 33200 BORDEAUX
LE BELVÉDÈRE PLAGE	100	100	100	100	IG	40-52 rue Stehelin 33200 BORDEAUX
LE BELVÉDÈRE	100	100	100	100	IG	Quartier de l'Océan 40530 LABENNE
CENTRE MÉDICAL INFANTILE MONTPRIBAT	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CENTRE DE RÉÉDUCATION FONCTIONNELLE DE SIOUVILLE	99,83	99,83	99,83	99,83	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CLINIQUE NAPOLÉON	100	100	100	100	IG	Allée de Christus 40990 SAINT PAUL LES DAX
SCI NAPOLÉON	100	100	100	100	IG	Allée de Christus 40990 SAINT PAUL LES DAX
LE MONT BLANC	99,16	99,16	99,16	99,16	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CLINIQUE DU CANAL DE L'OURCQ	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
KORIAN LA GUYONNE	99,9	99,9	99,9	99,9	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
HAD YVELINES SUD	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
SOCIÉTÉ NOUVELLE DE LA CLINIQUE DU MESNIL	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CENTRE DE SOINS DE SUITE DE SARTROUVILLE	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
KORIAN LES TROIS TOURS	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
OREGON	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE LA CLINIQUE MÉDICALE DE SAINT-COME A JUVISY	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CLINIQUE DE SACLAS	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
SOCIÉTÉ CLINIQUE DE SOINS DE SUITE DE NOISY-LE-SEC	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CLINIQUE DE LIVRY-SULLY	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE LA CLINIQUE DU PERREUX	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
NEWCO BEZONS	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
CLINIQUE DE CONVALESCENCE DU CHÂTEAU DE CLAVETTE	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION

Raison sociale	31/12/2015		31/12/2014		Méthode	Siège social
	% Contrôle	% Intérêts	% Contrôle	% Intérêts		
SERIENCE SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
SARL DE BIOUX SANTÉ	100	100	100	100	IG	Rue du 8 mai 1945 71850 CHARNAY LÈS MÂCON
THALATTA	100	100	100	100	IG	Allée de Roncevaux 31240 L'UNION
LA PETITE MADELEINE	0	0	100	100	Fusion dans Bégonias	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
RÉSIDENCE LES AINES DU LAURAGAIS	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
GRAND'MAISON	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
KORIAN PASTORIA	100	100	100	100	IG	Zone Industrielle 25870 DEVECEY
SA MEDICA FRANCE	100	100	100	100	IG	21 rue Balzac 75008 PARIS
SAS CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE SOLISANA	100	100	100	100	IG	1 chemin du Liebenberg 68500 GUEBWILLER
SAS CLINIQUE DU VAL DE SEINE	99,85	99,85	99,85	99,85	IG	Le Clos de la Tour - Chemin du cœur volant 78430 LOUVECIENNES
SARL CLINIQUE LES ALPILLES	100	100	100	100	IG	1 avenue Renée de la Comble - Quartier de l'Argelier - 13210 SAINT RÉMY DE PROVENCE
SARL CLINIQUE DU MONT VENTOUX	100	100	100	100	IG	Avenue J.H. Fabre 84200 CARPENTRAS
SARL CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE DU GOLFE	100	100	100	100	IG	Rue du Gaou 83310 COGOLIN
SAS CLINIQUE ALMA SANTÉ	100	100	100	100	IG	165 rue François Laur 42210 MONTROND LES BAINS
SAS CLINIQUE DU CHÂTEAU DE MORNAY	100	100	100	100	IG	Château de Mornay 17330 SAINT PIERRE DE L'ISLE
SAS CLINIQUE SAINTE COLOMBE	100	100	100	100	IG	10, rue de l'Abbaye 89100 SAINT DENIS LES SENS
SARL CLINIQUE LA CONDAMINE	100	100	100	100	IG	Domaine de la Condamine 07330 THUEYTS
SARL CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE VILLA BLEUE	100	100	100	100	IG	Route de Champagnières 16200 JARNAC
SARL CLINIQUE MAISON BLANCHE	100	100	100	100	IG	Route de Champagnières 16200 JARNAC
SAS CLINIQUE MONTJOY	100	100	100	100	IG	52 route de Grenoble 05100 BRIANÇON
SAS CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE DE PIÉTAT	100	100	100	100	IG	Hameau de Piétat 65690 BARBAZAN DEBAT
SAS CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE SAINT MAURICE	100	100	100	100	IG	49 route de Limoges 87340 LA JONCHÈRE SAINT MAURICE
SAS CLINIQUE LA PALOUMÈRE	100	100	100	100	IG	Cap du Bosc 47160 CAUBEYRES
SAS CLINIQUE LA VARENNE	100	100	100	100	IG	Le Bourg 71480 VARENNES SAINT SAUVEUR

Raison sociale	31/12/2015		31/12/2014		Méthode	Siège social
	% Contrôle	% Intérêts	% Contrôle	% Intérêts		
SAS CLINIQUE LA ROSERAIE	100	100	100	100	IG	Rue des Lombards 71870 HURIGNY
SARL CLINIQUE LE CLOS DE BEAUREGARD	100	100	100	100	IG	Beauregard Chadrac 43000 CHADRAC
SAS CLINIQUE DU CHAMBON	100	100	100	100	IG	Chemin des Airelles 43400 LE CHAMBON SUR LIGNON
SAS CLINIQUE LES BRUYÈRES	100	100	100	100	IG	Château de Letrette 69620 LETRA
SAS LES JARDINS D'HESTIA	99,92	99,92	99,92	99,92	IG	Chemin des Pierres Blanches, Lieudit Le Crest - 69290 GRÉZIEU LA VARENNE
SARL GMR	100	100	100	100	IG	3 rue Xavier Darasse 31000 TOULOUSE
SAS AUBERGERIE DE QUINCY	91,78	91,78	91,78	91,78	IG	18 rue de Boussy 91480 QUINCY-SOUS- SÉNART
SAS AUBERGERIE DU 3 <sup>ème</sup> AGE	91,78	91,78	91,78	91,78	IG	95 avenue des près Martin 77340 PONTAULT- COMBAULT
SARL RÉSIDENCE DES PINS	100	100	100	100	IG	35 rue Emile Eudes 11100 NARBONNE
SAS GASTON DE FOIX	100	100	100	100	IG	Faubourg du Cardinal d'Este 09270 MAZÈRES
SNC TOPAZE	100	100	100	100	IG	21 rue Balzac 75008 PARIS
SARL RÉSIDENCE DE CHAINTREAUVILLE	96	96	96	96	IG	1 bis rue de Chaintreauville 77140 SAINT PIERRE LES NEMOURS
SAS DLS GESTION	96,67	96,67	96,67	96,67	IG	Rue Alphonse Daudet - Lieudit Les Marais 13310 SAINT MARTIN DE CRAU
SARL LA FONTAINE BAZEILLE	100	100	100	100	IG	Lieudit Baronnes Nord 47200 SAINTE BAZEILLE
SAS RÉSIDENCE LES SANSONNETS	100	100	100	100	IG	4 rue de l'Hôtel Dieu 95750 CHARS
SAS LES TERRASSES DU XX <sup>ème</sup>	100	100	100	100	IG	5 rue de l'Indre 75020 PARIS
SAS RÉSIDENCE LES MATHURINS	100	100	100	100	IG	2 rue des Mathurins 92220 BAGNEUX
SAS LE VAL D'ESSONNE	100	100	100	100	IG	1 allée du Val d'Essonne 78310 MAUREPAS
SARL MAISON DE RETRAITE LES GARDIOLES	100	100	100	100	IG	Rue de Devois 34980 SAINT GÉLY DU FESC
SARL LA PAQUERIE	100	100	100	100	IG	17 impasse des Aurengues 13013 MARSEILLE
SARL LA COLOMBE	100	100	100	100	IG	18 rue des Fauvettes 34770 GIGEAN
SARL LES TAMARIS	100	100	100	100	IG	32 boulevard Général de Gaulle 34410 SERIGNAN
SARL RESID'GEST	100	100	100	100	IG	5 rue Georges Bataille 34410 SERIGNAN
SARL RA DE LAXOU	100	100	100	100	IG	1 allée de la Saulx 54520 LAXOU



Raison sociale	31/12/2015		31/12/2014		Méthode	Siège social
	% Contrôle	% Intérêts	% Contrôle	% Intérêts		
SARL RA DES SABLES	100	100	100	100	IG	Rue du Chenal 85100 LES SABLES D'OLONNES
SARL RA DE LYON GERLAND	100	100	100	100	IG	6 rue Ravier 69007 LYON
SARL RA DU MANS	100	100	100	100	IG	1/3 rue Chanzy 72000 LE MANS
SARL LE MOLE D'ANGOULINS	100	100	100	100	IG	15 bis route de la Douane 17690 ANGOULINS SUR MER
SAS RA DE NEUVILLE ST RÉMY	100	100	100	100	IG	Rue du Comte d'Artois 59554 NEUVILLE ST REMY
SARL MAISON DE RETRAITE SOULAINES	100	100	100	100	IG	2 rue de la Verrière 10200 SOULAINES DHUYS
SAS DOMAINE DES TROIS CHEMINS	100	100	100	100	IG	2 rue de la Gruche 86120 LES TROIS MOUTIERS
SAS LE MONT SOLEIL	100	100	100	100	IG	Chemin de la Barque 05190 ESPINASSES
SARL RÉSIDENCE BELLEVUE	100	100	100	100	IG	Rue Bellevue 47120 DURAS
SARL RÉSIDENCE AGAPANTHE	100	100	100	100	IG	1 rue Georges Bizet 86000 POITIERS
SARL RÉSIDENCE LA GRANDE PRAIRIE	100	100	100	100	IG	2 rue de la Croix Blanche, ZI de la Croix Blanche 60290 MONCHY SAINT ELOI
SARL RÉSIDENCE PIN BALMA	100	100	100	100	IG	260 route de Toulouse 31130 PIN BALMA
SARL LE HAMEAU DE PRAYSSAS	100	100	100	100	IG	Lieu-dit la Bichette 47360 PRAYSSAS
SAS LE HAMEAU DE LA SOURCE	100	100	100	100	IG	33 rue Claudius Thirard 69190 SAINT FONTS
SAS RÉSIDENCE CLAUDE DEBUSSY	100	100	100	100	IG	44b avenue Claude Debussy 13470 CARNOUX EN PROVENCE
SARL LES OLIVIERS	100	100	100	100	IG	148 avenue Michel Jourdan 06150 CANNES LA BOCCA
SAS MAISON DE RETRAITE LE CHALET	100	100	100	100	IG	7 route de l'Aurignolle 33830 BELIN BELIET
SARL LA CAMPAGNARDE	100	100	100	100	IG	Maison de retraite « Les Tilleuls » 80930 ERCHEU
SARL DU CHÂTEAU	100	100	100	100	IG	Les Landes 45240 LA FERTE SAINT AUBIN
SARL BUEIL	100	100	100	100	IG	67 grande rue 27730 BUEIL
SAS RÉSIDENCE DE L'ABBAYE	100	100	100	100	IG	82 rue de l'Abbaye 59730 SOLESMES
SAS LA VALLÉE BLEUE	100	100	100	100	IG	Avenue de la République 18200 SAINT AMAND MONTROND
SAS LES CIGALES	100	100	100	100	IG	Chemin des Barelles 83500 LA SEYNE SUR MER

Raison sociale	31/12/2015		31/12/2014		Méthode	Siège social
	% Contrôle	% Intérêts	% Contrôle	% Intérêts		
SAS LES TOURELLES	100	100	100	100	IG	Rue de la ferte Alais dit la Brenée 91720 MAISSE
SAS LA DÉTENTE	100	100	100	100	IG	5-7 rue du Limonet 77400 DAMPMART
SAS SAINT FRANCOIS DU LAS	100	100	100	100	IG	Rue David, Quartier Valbertrand 83200 TOULON
SARL MAISON DE RETRAITE LES ALYSSES	100	100	100	100	IG	124 rue de la 4 <sup>e</sup> Division d'Infanterie Coloniale 60130 LIEUVILLERS
SAS LA VILLA DU CHÊNE D'OR	100	100	100	100	IG	Bois Gast, rue du Général de Gaulle 53960 BONCHAMP LES LAVAL
SAS LA VILLA DU PARC	100	100	100	100	IG	Lieudit Le Bourg 69700 ECHALAS
SARL LE DOMAINE DE COLLONGUES	100	100	100	100	IG	Domaine des Collongues 13100 SAINT MARC JAUMEGARDE
SAS LE CLOS VERMEIL	100	100	100	100	IG	Route d'Aspremont 06690 TOURRETTE LEVENS
SAS RELAIS TENDRESSE SAINTE MARGUERITE	100	100	100	100	IG	Chemin de la Cartonnerie 88100 SAINT MARGUERITE
SARL MÉDI-SAISONS	100	100	100	100	IG	66 route de la Treille, Camoins les Bains 13011 MARSEILLE
SAS L'AMARYLLIS	100	100	100	100	IG	700 chemin de Lançon, Résidence du Gourd - 83110 SANARY SUR MER
SAS STELLA MARIS	0	0	100	100	TUP dans SAS L'Amaryllis	Avenue du Stade 83110 SANARY SUR MER
SARL PUMA	0	0	100	100	TUP dans SAS L'Amaryllis	Chemin de Mouriers, Le Busc - Les Roches Blanches - 83140 SIX FOURS LES PLAGES
DOYENNE DE LANGON	100	0	100	0	IG	91 cours Maréchal De lattré de Tassigny 33210 LANGON
LE PLATANE DU GRAND PARC	100	0	100	0	IG	17 rue des Généraux Duchés 33300 BORDEAUX
SAS LA LOUISIANE	100	100	100	100	IG	33 rue Eugénie 83400 HYÈRES
SAS LES PALMIERS	100	100	100	100	IG	Quartier Bourgogne - Ceyreste 13600 LA CIOTAT
SARL LUBERON SANTÉ	100	100	100	100	IG	Route de Lacoste 84560 MENERBES
SARL INVAMURS	100	100	100	100	IG	21 rue Balzac 75008 PARIS
SARL INSTITUT DES BONNES PRATIQUES	100	100	100	100	IG	11/13 rue Charles Gille 37000 TOURS
SAS SOCEFI	100	100	100	100	IG	21 rue Balzac 75008 PARIS

Raison sociale	31/12/2015		31/12/2014		Méthode	Siège social
	% Contrôle	% Intérêts	% Contrôle	% Intérêts		
SAS JPC CONSULTANT	100	100	100	100	IG	Le Rubis - 165 avenue Galilée, Parc de la Duranne III - 13857 AIX EN PROVENCE
SAS FINANCIÈRE DE LETRETTE	100	100	100	100	IG	Le Rubis - 165 avenue Galilée - Parc de la Duranne III - 13857 AIX EN PROVENCE
SAS GROUPE PASTHIER	100	100	100	100	IG	Le Rubis - 165 avenue Galilée - Parc de la Duranne III - 13857 AIX EN PROVENCE
SARL PASTHIER PROMOTION	100	100	100	100	IG	Le Rubis - 165 avenue Galilée - Parc de la Duranne III - 13857 AIX EN PROVENCE
SARL LA PINÈDE 2	100	100	100	100	IG	Le Rubis - 165 avenue Galilée - Parc de la Duranne III - 13857 AIX EN PROVENCE
SCI CHAMBÉRY JOURCIN	100	100	100	100	IG	21 rue Balzac 75008 PARIS
SCI BRUAY SUR ESCAUT	100	100	100	100	IG	Le Rubis - 165 avenue Galilée - Parc de la Duranne III - 13857 AIX EN PROVENCE
SCI SAINT GEORGES DE DIDONNE	100	100	100	100	IG	Le Rubis - 165 avenue Galilée - Parc de la Duranne III - 13857 AIX EN PROVENCE
SCI DE LAXOU MAXEVILLE	51	51	51	51	IG	Allée de la Saulx 54250 LAXOU
SCI DES SABLES	100	100	100	100	IG	Le Rubis - 165 avenue Galilée - Parc de la Duranne III - 13857 AIX EN PROVENCE
SCI DE LYON-GERLAND	100	100	100	100	IG	Le Rubis - 165 avenue Galilée - Parc de la Duranne III - 13857 AIX EN PROVENCE
SCI SAINT-MALO	100	100	100	100	IG	Le Rubis - 165 avenue Galilée - Parc de la Duranne III - 13857 AIX EN PROVENCE
SCI DU MANS	100	100	100	100	IG	Le Rubis - 165 avenue Galilée - Parc de la Duranne III - 13857 AIX EN PROVENCE
SCI D'ARS EN RÉ	100	100	100	100	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	100	100	100	IG	Rue Bichat - 51000 CHALONS EN CHAMPAGNE
SCI CENTRE DE CONVALESCENCE DE NEUVILLE	100	100	100	100	IG	150 Place des Chamoinesses 01400 NEUVILLE LES DAMES
SCI CENTRE MÉDICAL LES ALPILLES	100	100	100	100	IG	21 rue Balzac 75008 PARIS

Raison sociale	31/12/2015		31/12/2014		Méthode	Siège social
	% Contrôle	% Intérêts	% Contrôle	% Intérêts		
SCI VALMAS	100	100	100	100	IG	Rue Montaigne 42210 MONTROND LES BAINS
SCI ALMA SANTÉ	100	100	100	100	IG	165 rue Francis Laur 42210 MONTROND LES BAINS
SCI SAINT MAURICE	100	100	100	100	IG	Route de Gueret 87340 LA JONCHÈRE SAINT MAURICE
SCI LA PALOUMÈRE	100	100	100	100	IG	Cap du Bosc 47160 CAUBEYRES
SCI LA VARENNE	100	100	100	100	IG	Le Bourg 71480 VARENNES SAINT SAUVEUR
SCI LA ROSERAIE	100	100	100	100	IG	Rue des Lombards 71870 HURIGNY
SOCIÉTÉ CIVILE IMMOBILIÈRE DE MONTVERT	100	100	100	100	IG	46, route du Moutou 31180 CASTELMAUROU
SCCV BAZEILLE DÉVELOPPEMENT	100	100	100	100	IG	Le Rubis - 165 avenue Galilée - Parc de la Duranne III - 13857 AIX EN PROVENCE
SCI SUO TEMPORE	100	100	100	100	IG	Le Rubis - 165 avenue Galilée - Parc de la Duranne III - 13857 AIX EN PROVENCE
SCI LES TROIS CHEMINS	100	100	100	100	IG	2 rue de la Gruche 86120 LES TROIS MOUTIERS
SARL DU PRÉ DE LA GANNE	100	100	100	100	IG	Le Rubis - 165 avenue Galilée - Parc de la Duranne III - 13857 AIX EN PROVENCE
SCI SYR IMMOBILIER	100	100	100	100	IG	Le Rubis - 165 avenue Galilée - Parc de la Duranne III - 13857 AIX EN PROVENCE
SARL LE BOIS DU CHEVREUIL	100	100	100	100	IG	33830 BELIN BELIET
SAS ALEXMAR	100	100	100	100	IG	Rue David, Quartier Valbertrand - 83200 TOULON
SNC IMMOBILIÈRE DE DINARD	100	100	100	100	IG	Le Rubis - 165 avenue Galilée - Parc de la Duranne III - 13857 AIX EN PROVENCE
SAS MS FRANCE	60	60	60	60	IG	Immeuble Ellipse 41 avenue Gambetta, La Défense 5 92400 COURBEVOIE
SCI FALCA	100	100	0	0	IG	24 rue Victor Hugo 10440 LA RIVIÈRE DE CORPS
KORIAN JARDIN D'HUGO	100	100	0	0	IG	24 rue Victor Hugo 10440 LA RIVIÈRE DE CORPS
SAS HAD FRANCE	0	0	51,95	51,95	Non intégrée	25 rue Thiboumery 75015 PARIS
PHÖNIX SENIORENZENTREN BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT MBH	0	0	100	100	TUP dans Korian Deutschland	Reichskanzler- Müller-Straße 21 68165 MANNHEIM
KORIAN DEUTSCHLAND AG	100	100	100	100	IG	Reichskanzler- Müller-Straße 21, 68165 MANNHEIM

Raison sociale	31/12/2015		31/12/2014		Méthode	Siège social
	% Contrôle	% Intérêts	% Contrôle	% Intérêts		
KORIAN MANAGEMENT AG	100	100	100	100	IG	Reichskanzler- Müller-Straße 21 68165 MANNHEIM
KORIAN MANAGEMENT GRUNDBESITZ GMBH	100	100	0	0	IG	Circus Krone-Straße 10 80225 München
CURANUM AG	0	0	93,17	93,17	Fusion dans Korian Deutschland	Circus Krone-Straße 10 80225 München
SEGESTA SPA	100	100	100	100	IG	Viale Cassala 16 20143 Milano
AETAS SPA	0	0	100	100	Fusion dans Segesta	Viale Cassala 16 20143 Milano
SENIOR LIVING GROUP NV	100	100	100	100	IG	Satenrozen 1a 2550 Kontich

## 5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

### Exercice clos le 31 décembre 2015

#### Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Korian, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I - Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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 patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- les écarts d'acquisition et les autorisations d'exploiter sont enregistrées selon les règles et méthodes comptables décrites dans les notes 1.5 et 1.7 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons vérifié le caractère approprié de ces méthodes et des informations fournies dans l'annexe des comptes consolidés et nous nous sommes assurés de leur correcte application ;
- les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinies font l'objet de tests de perte de valeur selon les modalités décrites dans les notes, 1.7 et 1.10 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur, les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées ainsi que les procédures d'approbation de ces estimations par la Direction, revu les calculs effectués par le Groupe, et vérifié que les notes 1.7 et 1.10 de l'annexe donnent une information appropriée ;
- la note 1.14 de l'annexe aux comptes consolidés décrit les instruments financiers dérivés utilisés par le Groupe pour se couvrir contre le risque de taux d'intérêt. Ces instruments financiers sont comptabilisés à leur juste valeur, celle-ci étant déterminée à partir des techniques d'évaluation basées sur des paramètres de marché. Nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, revu les calculs effectués par les experts, et la documentation disponible pour les instruments financiers dérivés désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III - Vérification spécifique

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.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 25 avril 2016

**Les Commissaires aux comptes**

**MAZARS**

Manuela Baudoin-Revert

**ERNST & YOUNG et Autres**

Sophie Duval



# Comptes annuels au 31 décembre 2015

<b>6.1 Comptes annuels au 31 décembre 2015</b>	<b>206</b>	<b>6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	<b>221</b>
Bilan	206		
Compte de résultat	207		
Annexe aux comptes individuels au 31 décembre 2015	208	<b>6.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	<b>222</b>

## 6.1 Comptes annuels au 31 décembre 2015

Documents comptables individuels (sauf indication contraire, toutes les données monétaires sont exprimées en milliers d'euros / K€).

### Bilan

#### I Actif

	31.12.2015	31.12.2014
Immobilisations incorporelles	272 318	272 089
Immobilisations corporelles	3 228	2 038
Immobilisations financières	2 199 671	2 046 324
<i>Dont participations</i>	1 982 734	1 882 545
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>2 475 218</b>	<b>2 320 452</b>
Avances et acomptes versés sur commandes	1	68
Créances clients	12 905	4 741
Autres créances	553 540	605 988
Disponibilités	386 611	9 667
Valeurs mobilières de placement	1 067	95 805
Charges constatées d'avance	8 438	12 952
<b>Total actif circulant</b>	<b>962 562</b>	<b>729 221</b>
Frais d'émission d'emprunt / Primes de remboursement d'obligations	13 019	13 251
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>3 450 799</b>	<b>3 062 923</b>

#### I Passif

	31.12.2015	31.12.2014
Capital	397 328	395 188
Primes d'émission	927 157	916 933
Réserve légale	23 894	20 181
Report à nouveau	23 194	19
Autres réserves	128 516	128 516
Résultat	67 230	74 261
Provisions réglementées	2 412	4 814
<b>Situation nette</b>	<b>1 569 730</b>	<b>1 539 912</b>
Provisions pour risques et charges	2 470	3 676
Emprunts et dettes conditions particulières		
Autres emprunts obligataires	986 852	540 186
Emprunts auprès des établissements de crédit	621 473	712 818
Emprunts et dettes divers	237 700	244 698
Fournisseurs	9 253	5 890
Dettes sociales et fiscales	15 104	14 323
Fournisseurs d'immobilisations	1 414	980
Autres dettes	4 496	147
<b>Total dettes d'exploitation</b>	<b>1 878 764</b>	<b>1 519 041</b>
Produits constatés d'avance	2 305	295
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>3 450 799</b>	<b>3 062 923</b>



## Compte de résultat

	31.12.2015	31.12.2014
Produits d'exploitation		
Ventes de marchandises		
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>67 095</b>	<b>40 942</b>
Production immobilisée	833	732
Subvention d'exploitation	0	2
Reprises de provisions et transfert de charges	4 417	15 042
Autres produits	98	99
<b>Total</b>	<b>72 444</b>	<b>56 816</b>
Achats de marchandises	0	0
Autres achats et charges externes	47 875	36 316
Impôts et taxes	2 807	2 265
Salaires	21 813	21 175
Charges sociales	11 054	9 291
Dotations		
■ Amortissements immobilisations	7 846	6 903
■ Sur actif circulant	1 831	
■ Provisions pour risques et charges	420	516
Autres charges	620	538
<b>Total Charges d'exploitation</b>	<b>94 268</b>	<b>77 006</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-21 824</b>	<b>-20 190</b>
Produits financiers	118 695	144 925
Charges financières	47 572	57 888
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>71 123</b>	<b>87 037</b>
<b>RÉSULTAT COURANT</b>	<b>49 299</b>	<b>66 847</b>
Produits exceptionnels	3 968	6 025
Charges exceptionnelles	5 886	13 571
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>-1 918</b>	<b>-7 546</b>
Impôts bénéfiques	-19 848	-14 959
<b>RÉSULTAT NET COMPTABLE</b>	<b>67 230</b>	<b>74 261</b>

## Annexe aux comptes individuels au 31 décembre 2015

### Règles, méthodes comptables

Les états financiers ont été établis en conformité avec le règlement de l'Autorité des normes comptables n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au Plan comptable général. 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 5 ans. Les logiciels acquis sont immobilisés et amortis sur une durée de 3 ans alors que les logiciels autonomes (développés en interne) sont immobilisés et amortis sur une durée de 5 ans.

Le mali technique résultant de la fusion Korian / Medidep de 2006 (dont la valeur d'origine était de 317 M€) est immobilisé dans le compte 20700000 « fonds commercial » et réparti extra-comptablement au *pro rata* de la valeur des titres de participation associés.

La valeur d'utilité du fonds de commerce fait l'objet d'un examen annuel.

La nécessité de constater une perte de valeur est appréciée par comparaison entre la valeur comptable du fonds de commerce et sa valeur d'utilité.

La valeur comptable du fonds de commerce et des titres de participation est comparée à la valeur d'utilité des titres de participation et du fonds de commerce. Cette valeur d'utilité est déterminée sur la base des données prévisionnelles établies par la société Korian, en fonction des perspectives d'avenir de la filiale.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, le fonds de commerce fait l'objet d'une provision pour dépréciation afin de ramener sa valeur comptable à sa valeur d'utilité.

#### 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 5 ans en dérogatoires. 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 est déterminée sur la base des données prévisionnelles établies par la société Korian, en fonction des perspectives d'avenir de la filiale et tient compte de la structure financière. Les principales hypothèses retenues par la Société pour définir les flux futurs de trésorerie actualisés sont les suivantes :

- les flux de trésorerie (avant impôt) sont issus du plan d'affaires de l'exercice 2016 approuvé par le Conseil d'administration et projeté à moyen terme ;
- le taux d'actualisation (6% pour la France, 5,7% pour l'Allemagne, 7,2% pour l'Italie et 6,2% pour la Belgique), est déterminé à partir du coût moyen pondéré du capital du Groupe ;
- la valeur d'entreprise est calculée par sommation à l'infini des flux de trésorerie actualisés, déterminés sur la base d'un flux normatif et 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.

### 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 2,15%, qui est le taux fiscalement déductible.

### 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 autodétenues 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 de l'ancien périmètre du groupe Korian. 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

### Changement de dénomination sociale et transfert de siège social

Suite à l'intégration des groupes Korian et Medica depuis la Fusion, les actionnaires de la Société, réunis lors de l'assemblée générale mixte du 25 juin 2015, ont décidé de modifier la dénomination sociale de la Société au profit de « Korian ».

Ladite assemblée générale a par ailleurs ratifié, le même jour, la décision du Conseil d'administration en date du 25 mars 2015 de transférer le siège social de la Société au 21-25, rue Balzac à Paris (75008), à compter du 15 juin 2015.

### Évolution de l'actionnariat

Le 10 juillet 2015, Investissements PSP, l'un des plus grands gestionnaires de fonds pour des caisses de retraite au Canada, a acquis 14,04% du capital de la Société, à un prix de 30,70 € par action, auprès du groupe Covéa, du groupe Batipart et d'ACM Vie.

### Évolution de la gouvernance statutaire

#### ÉVOLUTION DE LA PRÉSIDENTIE DU CONSEIL

Conformément aux engagements pris lors de la Fusion, M. Jacques Bailet a quitté ses fonctions de Président du Conseil d'administration et d'administrateur de la Société lors du Conseil qui s'est tenu le 25 mars 2015.

M. Christian Chautard, qui occupait les fonctions de Vice-président du Conseil depuis le 18 mars 2014, a été nommé Président du Conseil en remplacement de M. Jacques Bailet.

#### ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de la Société, réuni le 15 juillet 2015, a coopté Investissements PSP, à la suite de sa prise de participation dans le capital de la Société, comme administrateur, en lieu et place de MAAF Assurances.

Mme Amélie Nun, administrateur représentant les salariés, a démissionné de ses fonctions le 11 septembre 2015, suite à son départ de l'entreprise. Elle a été remplacée le 25 janvier 2016 par Mme Hafida Cola, désignée par l'organisation syndicale la plus représentative.

#### ÉVOLUTION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le Conseil d'administration de la Société réuni le 18 novembre 2015 a décidé, à l'unanimité, de nommer Mme Sophie Boissard en qualité de Directrice générale Groupe, sa prise de fonctions étant intervenue le 26 janvier 2016.

Le Conseil d'administration a ainsi mis fin au mandat de Directeur général de M. Yann Coléou, fonction qu'il occupait depuis le 30 avril 2012.

M. Christian Chautard a assuré la fonction de Président-Directeur général à titre intérimaire, entre le 18 novembre 2015 et le 26 janvier 2016, date à laquelle la gouvernance de la Société est revenue à une Présidence et une Direction générale dissociées.

## Évolution de la structure financière

### ÉMISSIONS SUR LE MARCHÉ DU SCHULDSCHEIN (PLACEMENT PRIVÉ DE DROIT ALLEMAND)

Le 16 janvier 2015, Korian a émis un *Schuldschein* pour un montant de 16 M€ avec une maturité de 7 ans, à taux fixe, en complément de l'émission de 358,5 M€ (une partie des produits de cette émission, à savoir la somme de 12 M€, ayant été reçue le 30 avril 2015), d'une maturité moyenne de 6,1 ans, à taux fixes et variables, réalisée le 16 décembre 2014.

Le 15 décembre 2015, Korian a émis un autre *Schuldschein* pour un montant de 185,5 M€, d'une maturité moyenne de 6,1 années, à taux fixes et variables. Le 20 janvier 2016, un *Schuldschein* complémentaire a également été émis pour un montant de 41,5 M€, d'une maturité moyenne de 6,4 ans, à taux variables.

### ÉMISSIONS EURO PP OBLIGATAIRE

Le 8 juillet 2015, Korian a émis un Euro PP obligataire multi-tranches d'un montant total de 179 M€ auprès d'importants investisseurs institutionnels européens. Les tranches d'obligations (28 M€ de maturité 7 ans, 135 M€ de maturité 8 ans et 16 M€ de maturité 10 ans) ont été admises aux négociations sur le marché réglementé de NYSE Euronext Paris à compter du 10 juillet 2015.

Le 30 octobre 2015, Korian a par ailleurs émis un complément d'Euro PP obligataire de 50 M€, de maturité 7 ans et portant intérêt à taux fixe.

### Paiement du dividende en actions

Suite à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée 2015, 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 28,99 €).

Cette option s'est traduite par l'émission de 426 150 actions nouvelles, dont la livraison et l'admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris sont intervenues le 24 juillet 2015. Elles portent jouissance à compter rétroactivement du 1<sup>er</sup> janvier 2015 et bénéficient des mêmes droits que les actions ordinaires en circulation.

À l'issue de cette opération, le capital social de la Société s'élevait à la somme de 397 328 365 € et était divisé en 79 465 673 actions.

Le montant du dividende versé en numéraire s'est par ailleurs élevé à la somme de 34,8 M€ et a été versé aux actionnaires le 24 juillet 2015.

### Titres de participation

Segesta a fait l'objet d'une augmentation de capital de 100 M€. Certaines filiales françaises et étrangères de Korian ont par ailleurs disparu dans le cadre de fusions intragroupe au cours de l'exercice 2015. Les différentes opérations de restructuration interne n'ont pas impacté la valeur brute des titres de participation de manière significative.

### Changement de prestataire en charge du contrat de liquidité

La Société a décidé de résilier le contrat de liquidité conclu avec Oddo Corporate Finance et a confié à Natixis, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2015, les opérations d'animation de ses actions.

## Principaux postes de bilan et de compte de résultat

### Immobilisations et amortissements

#### I Immobilisations

	31.12.2014	Acquisitions	Cessions	31.12.2015
Concessions, brevets et droits similaires	23 357	3 289		26 646
Immobilisations incorporelles en cours	1 139	3 029	-2 384	1 785
Fonds commercial (mali technique de fusion)	263 589			263 589
Installations générales	1 663	904	-628	1 939
Matériel de bureau et informatique	9 120	1 587	-729	9 978
Immobilisations corporelles en cours	-			-
Participations et créances rattachées	1 885 415	101 350		1 986 765
Autres immobilisations financières	163 779	72 813	-19 655	216 937
<b>TOTAL</b>	<b>2 348 062</b>	<b>182 972</b>	<b>-23 396</b>	<b>2 507 639</b>

#### I Amortissements

	31.12.2014	Dotations	Reprises	31.12.2015
Concessions, brevets et droits similaires	15 996	3 706		19 702
Installations générales	943	119	-497	564
Matériel de bureau et informatique	7 802	1 037	-715	8 125
<b>TOTAL</b>	<b>24 741</b>	<b>4 861</b>	<b>-1 212</b>	<b>28 391</b>

#### I Provisions

	31.12.2014	Dotations	Reprises	31.12.2015
Sur titres de participation	2 870	1 819	-658	4 031
Sur mali technique	-			-
Sur prêts	-			-
<b>TOTAL</b>	<b>2 870</b>	<b>1 819</b>	<b>-658</b>	<b>4 031</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 incorporelles en cours » correspond essentiellement à de la production immobilisée et des coûts des prestataires pour l'élaboration et la mise en place de progiciels internes et de logiciels pour 1 244 K€.

## Titres de participations

Korian est la société consolidante du Groupe. Elle détient les titres des sociétés répertoriées dans le tableau ci-après (montants en €).

Nom société détenue	Nb titres détenus	Nbre 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	Prêts et avances Groupe
CENTRE DE RÉADAPTATION FONCTIONNELLE DE CAEN	3 700	3 700	100,00%	1 237 000	1 237 000	37 000	556 848	609 740	145 000	0
CENTRE DE RÉÉDUCATION FONCTIONNELLE DE SIOUVILLE	70	6 000	1,17%	538 180	298 300	96 000	692 652	4 556 470	10 500	0
CENTRE DE REPOS ET CONVALESCENCE L'AQUITANIA	639	1 000	63,90%	765 490	765 490	40 000	38 738	152 660	95 850	0
CENTRE DE SOINS DE SUITE DE SARTROUVILLE	3 700	3 700	100,00%	37 000	37 000	37 000	813 740	1 882 889	900 000	0
CENTRE MEDICAL INFANTILE MONTPRIBAT	2 505	2 505	100,00%	5 640 614	4 581 642	38 188	-9 223	15 295	0	1 406 309
CENTRE WILLIAM HARVEY	4 000	4 000	100,00%	3 048 980	3 048 980	308 000	707 370	4 508 551	2 000 000	0
CLINIQUE CARDIOLOGIQUE DE GASVILLE	2 500	2 500	100,00%	4 079 378	3 213 655	37 500	-27 522	-451 031	0	838 026
CLINIQUE DE LIVRY SULLY	3 500	3 500	100,00%	3 685	3 685	140 000	669 521	3 253 985	700 000	0
CLINIQUE DE SACLAS	1 000	1 000	100,00%	2 016 779	2 016 779	701 000	1 016 741	5 617 279	900 000	0
CLINIQUE DE SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION CHÂTEAU DE GLETEINS	6 250	6 250	100,00%	4 817 375	4 817 375	100 000	-199 224	-180 017	259 000	294 464
CLINIQUE DU CANAL DE L'OURCQ	3 700	3 700	100,00%	37 000	0	37 000	-1 221 642	-7 656 665	0	9 603 256
FURTADO GESTION	2	10 420	0,02%	248 200	0	NC	NC	NC	0	0
GRAND'MAISON	2 500	2 500	100,00%	706 990	706 990	38 112	380 047	1 460 717	0	0
HAD YVELINES SUD	3 700	3 700	100,00%	37 000	37 000	37 000	451 064	522 113	790 000	0
HOLDING AB	20 017	20 177	99,21%	3 967 395	3 967 395	403 540	778 340	5 587 420	496 060	0
HOLDING HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	2 520	2 520	100,00%	1 551 438	1 551 438	40 320	794 658	-840 168	0	3 401 029
KORIAN BRUNE	500	500	100,00%	1 522 641	1 522 641	38 500	901 335	6 876 583	0	0
KORIAN DEUTCHLAND	121 478	121 478	100,00%	237 404 144	237 404 144	121 478	-6 540 602	136 807 098	0	81 216 799
KORIAN FLORIAN CARNOT	8 500	8 500	100,00%	1 447 554	1 447 554	136 000	586 361	4 350 852	0	0
KORIAN IMMOBILIER	200	200	100,00%	3 203	3 203	3 049	-377 265	392 987	0	41 538 545
KORIAN LA GUYONNE	999	1 000	99,90%	1 871 235	1 871 235	40 000	442 016	2 085 059	0	0
KORIAN LES ARCADES	504	504	100,00%	2 326 040	2 326 040	40 320	542 369	4 350 140	0	0
KORIAN LES LILAS	504	504	100,00%	2 036 555	2 036 555	40 320	496 985	4 518 507	0	0
KORIAN LES OLIVIER	1 000	1 000	100,00%	4 608 437	4 608 437	304 898	885 432	3 048 687	2 000 000	0
KORIAN MANAGEMENT	70 100	70 100	100,00%	800 375	800 375	120 000	-181 600	412 449	0	1 885 356
KORIAN PARTENAIRE	500	500	100,00%	5 000	0	5 000	-6 822	-42 780	0	36 482
KORIAN SANTÉ	4 000	4 000	100,00%	8 000 920	8 000 920	60 980	-508 376	-5 019 823	0	34 248 495
LA BASTIDE DE LA TOURNE	2 498	2 500	99,92%	5 013 014	5 013 014	38 112	560 046	2 742 077	0	0

Nom société détenue	Nb titres détenus	Nbre 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	Prêts et avances Groupe
LA MOULINIÈRE	100	100	100,00%	1 996 919	420 865	76 225	3 291	344 643	0	0
LA PINÈDE	250	250	100,00%	38 115	38 115	38 250	349 003	1 113 710	0	0
LE CLOS CLÉMENT 77 RÉSIDENCE DU BOIS CLÉMENT	2 500	2 500	100,00%	304 898	304 898	38 112	264 240	1 462 179	0	0
LE MONT BLANC	30	60 000	0,05%	1 906	1 906	960 000	795 271	-7 217 010	0	8 423 545
LE NORD COTENTIN	15 000	15 000	100,00%	10 637 761	10 637 761	915 000	1 084 194	1 184 525	691 000	0
LES BÉGONIAS	24 301	26 139	92,97%	74 817 703	74 817 703	967 143	7 529 117	38 500 621	1 967 455	12 182 462
LES ISSAMBRES	63 282	63 282	100,00%	2 495 000	2 495 000	964 728	437 004	2 221 863	0	0
LES TROIS TOURS	1 606	5 606	28,65%	2 058 062	2 058 062	85 463	1 983 839	6 184 398	257 831	0
LIERRES GESTION	40 000	40 000	100,00%	5 114 002	5 114 002	448 000	342 978	335 476	0	254 926
MEDICA FRANCE	3 353 685	3 353 685	100,00%	1 005 896 274	1 005 896 274	50 976 012	5 039 324	112 027 911	42 200 000	0
MEDIDEP FONCIER	500	500	100,00%	7 500	7 500	7 500	1 577 090	2 201 967	1 390 000	0
MEDOTELS	73 763	73 763	100,00%	149 254 402	149 254 402	1 124 886	0	103 056 235	43 500 000	97 658 053
NEWCO BEZONS	6 966	6 966	100,00%	213 582	213 582	111 456	439 049	1 958 193	450 000	0
PRIVATEL	23 400	23 400	100,00%	7 419 922	7 419 922	356 731	-266 894	-1 007 775	0	16 789 882
RÉSIDENCE MAGENTA	500	500	100,00%	1 524 490	1 524 490	40 000	1 023 352	6 777 168	0	0
SAINT CYR GESTION	76 004	76 004	100,00%	2 233 644	2 233 644	2 147 040	299 550	-336 460	0	0
SCI LE TEILLEUL	1 650 000	2 750 000	60,00%	1 650 000	1 650 000	2 750 000	-44 323	-43 314	0	5 497 305
SCI PERREUX	0	0	22,00%	60 980	60 980	NC	NC	NC	44 816	0
SEGESTA	5 265 567	5 265 567	100,00%	285 511 361	285 511 361	5 265 567	-5 543 302	119 771 948	0	67 756 341
SLG	4 737	4 738	99,98%	138 942 728	138 942 728	25 595 679	11 114 789	28 072 609	0	56 551 492
SOCIÉTÉ CLINIQUE SOINS DE SUITE NOISY LE SEC	2 500	2 500	100,00%	38 112	38 112	38 112	486 995	1 736 423	550 000	0
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION CLINIQUE DU PERREUX	2 500	2 500	100,00%	38 127	38 127	38 112	1 023 452	3 446 714	900 000	0
SOCIÉTÉ GÉRONTOLOGIQUE DU CENTRE OUEST - SGCO	129	2 500	5,16%	27 128	27 128	38 112	618 147	666 634	38 400	0
SOCIÉTÉ HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	1 306	3 899	33,50%	2 737 664	2 737 664	58 485	1 091 535	2 262 064	255 348	0
SOCIÉTÉ NOUVELLE DE LA CLINIQUE DU MESNIL	382	382	100,00%	38 200	38 200	38 200	556 305	1 117 742	300 000	428 118

## Échéance des créances

État des créances	Total	1 an au plus	À plus d'un an
Prêts et créances rattachés à des participations	216 713		216 713
Autres immobilisations financières	224		224
Autres créances clients	12 905	12 905	
Personnel et comptes rattachés	11	11	
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux	34	34	
État et autres collectivités			
■ Impôts sur les bénéfices	38 155	38 155	
■ Taxe sur la Valeur Ajoutée	660	660	
■ Divers	215	215	
Groupe et associés	514 049	514 049	
Débiteurs divers	3 565		3 565
Charges constatées d'avance	8 438	7 459	980
<b>TOTAL</b>	<b>794 969</b>	<b>573 488</b>	<b>221 481</b>

## Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les liquidités disponibles en banque ont été évaluées pour leur valeur nominale.

Au 31 décembre 2015, Korian ne détient plus de valeurs mobilières de placement ni de dépôts à terme.

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 31.12.2014</b>	<b>23 756</b>	<b>693 980</b>
Achats 2015	1 208 008	38 837 349
Ventes 2015	1 198 828	38 624 798
P/MV nette 2015		160 150
<b>STOCK 31.12.2015</b>	<b>32 936</b>	<b>1 066 680</b>

## Charges constatées d'avance

Le détail du poste s'analyse ainsi.

Charges	2015	2014
Maintenance	188	189
Soufftes des swaps et charges d'intérêts sur instruments dérivés	7 984	12 665
Autres	267	98
<b>TOTAL</b>	<b>8 438</b>	<b>12 952</b>

## Produits constatés d'avance

Le détail du poste s'analyse ainsi.

Produits	2015	2014
Commissions de gestion	2 274	295
Travaux et MO	30	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 305</b>	<b>295</b>

## Produits à recevoir et charges à payer

Nature des éléments	Produits	Charges
Intérêts courus sur prêts	0	58
Intérêts courus sur emprunt obligataire	0	7 852
Intérêts courus sur swaps	0	793
Fournisseurs, factures non parvenues	0	4 365
Fournisseurs Groupe, factures non parvenues	0	47
Clients hors Groupe, factures à établir	2 673	0
Clients Groupe, factures à établir	309	0
Dettes sociales	0	3 811
Charges sociales sur dettes sociales	0	1 194
État charges à payer / produits à recevoir	148	1 480
Intérêts courus sur comptes courants	11 564	4 464
Banque intérêts courus	108	24
<b>TOTAL</b>	<b>14 801</b>	<b>24 088</b>

## Variation des capitaux propres

### I Tableau de variation des capitaux propres

Variation des capitaux propres	En K€
<b>À l'ouverture</b>	<b>1 539 912</b>
Augmentation de capital	2 141
Prime d'émission et de fusion	10 224
Réserve légale	
Report à nouveau	51
Résultat 2014 distribué	-47 424
Résultat exercice 2015	67 230
Provisions réglementées	-2 403
<b>À LA CLÔTURE</b>	<b>1 569 730</b>

Suite à l'exercice de 2 000 options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2014, le Conseil d'administration réuni le 25 mars 2015 a constaté l'augmentation du capital social de la Société d'un montant de 10 000 €, par l'émission de 2 000 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, qui est ainsi passé de 395 187 615 € à 395 197 615 €.

Par ailleurs, dans le cadre de la distribution du dividende de 0,60 € par action, les actionnaires ont pu choisir entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions nouvelles de la Société au prix d'émission unitaire de 28,99 €. Le 22 juillet 2015, le capital social de Korian a ainsi été augmenté d'un montant nominal de 2 130 750 € par l'émission de 426 150 actions.

À l'issue de cette opération, le capital social de Korian s'élevait à 397 328 365 €, divisé en 79 465 673 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 5 € chacune.

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires pratiqués sur les coûts d'acquisition des titres. En 2015, ils ont généré un produit exceptionnel de 2 518 K€ et une charge exceptionnelle de 115 K€, soit une variation nette du poste de 2 403 K€.

### I Détail de l'actionariat de Korian au 31 décembre 2015

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Predica	19 007 812	23,92%	23,92%
Investissements PSP	11 100 000	13,97%	13,97%
Malakoff Médéric Assurances	5 089 185	6,40%	6,40%
Groupe Batipart	180 021	0,23%	0,23%
ACM Vie	535 165	0,67%	0,67%
Flottant	43 553 490	54,81%	54,81%
<b>TOTAL</b>	<b>79 465 673</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

## Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges et leur évolution s'analysent comme suit.

	31.12.2014	Dotations	Reprises		31.12.2015
			Utilisées	Non utilisées	
Autres provisions pour risques et charges	2 910	150	-600	-428	2 032
Provision pour litige salarial	766	369	-697		438
Provision pour perte	0				0
Provision pour restructuration	0				0
Provision pour impôts	0				0
<b>TOTAL</b>	<b>3 676</b>	<b>519</b>	<b>-1 296</b>	<b>-428</b>	<b>2 470</b>

La dotation aux provisions pour litige salarial correspond essentiellement à des coûts de réorganisation salariale et des litiges prud'homaux.



## Dettes financières

### I Dettes sur établissements de crédit

	2015	2014
Découverts bancaires	24	25
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>25</b>
Emprunts bancaires		
■ À moins d'1 an	9 542	9 481
■ À plus d'1 an	611 850	701 396
Intérêts courus	58	1 916
<b>Total emprunts bancaires</b>	<b>621 450</b>	<b>712 793</b>
<b>TOTAL ENDETTEMENT BANCAIRE</b>	<b>621 473</b>	<b>712 818</b>

La dette brute bancaire de Korian se décompose donc comme suit au 31 décembre 2015 :

- des emprunts dans le cadre du crédit syndiqué à hauteur de 550 M€ (après remboursement de 100 M€ courant 2015). Au

31 décembre 2015, le Groupe dispose de 400 M€ disponibles sur le crédit renouvelable ;

- des crédits moyen terme pour 71,4 M€ ;
- des intérêts courus pour un montant total de 58 K€.

### I Échéances des dettes

État des dettes	Total	À - d'un an	À + d'un an et - de 5 ans	À + de 5 ans
Autres emprunts obligataires	986 852	7 852	391 500	587 500
Emprunts, dettes	621 473	9 623	611 850	
Emprunts, dettes financières divers	851	793		58
Fournisseurs et comptes rattachés	9 253	9 253		
Personnel et comptes rattachés	3 863	3 863		
Sécurité Sociale, autres organismes sociaux	4 950	4 950		
État : IS				
État : TVA	4 581	4 581		
État : autres impôts	1 710	1 710		
Fournisseurs d'immobilisations	1 414	1 414		
Groupe et associés	236 850	236 850		
Autres dettes	4 496	432	1 932	2 132
Produits constatés d'avance	2 305	863	1 441	
<b>TOTAL</b>	<b>1 878 598</b>	<b>282 185</b>	<b>1 006 723</b>	<b>589 690</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	216 713	
Titres de participation bruts	1 986 456	309
Comptes courants débiteurs	514 049	
Comptes courants créditeurs	236 850	
Charges financières	4 464	
Produits financiers	116 416	45

## Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'analyse ainsi.

	2015	2014
Prestations d'assistance technique	48 372	24 086
Facturation filiales AMO	1 676	0
Facturation prestations comptables	144	144
Refacturation de personnel	2 054	2 514
Refacturations diverses	1 870	3 352
Refacturation de frais		156
Contrats de prestations de services	12 687	10 147
Refacturation locations immobilières	292	543
<b>TOTAL</b>	<b>67 095</b>	<b>40 942</b>

Korian a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 63 096 K€ en France et de 3 999 K€ à l'étranger.

Il s'agit des produits :

- de remboursement de coûts de formation pour 180 K€ ;
- de remboursement d'indemnités maladie et d'avantages en nature pour un montant de 487 K€ ;
- de coûts de mise en place des obligations pour 2 878 K€.

## Transferts de charges d'exploitation

Le montant total s'élève 3 545 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	2015	2014
Achats à refacturer	1 771	174
Sous-traitance	1 195	834
Locations immobilières	2 804	2 240
Locations mobilières	1 196	1 016
Maintenance	1 885	1 249
Personnel extérieur	286	1 294
Prestations d'assistance technique	17 312	
Honoraires administratifs	8 979	7 630
Frais de déplacements	2 614	1 576
Télécommunications	1 062	920
Services bancaires	4 715	15 582
Frais de recrutement	722	378
Autres charges	3 335	3 423
<b>TOTAL</b>	<b>47 875</b>	<b>36 316</b>

### IMPÔTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des charges	2015	2014
Impôts et taxes sur rémunérations	1 638	1 397
CVAE / CFE	450	389
Taxe foncière	233	136
TVA non récupérable	250	153
Taxe sur les véhicules	68	58
Organic	129	87
Autres taxes	39	45
<b>TOTAL</b>	<b>2 807</b>	<b>2 265</b>

## SALAIRES ET CHARGES SOCIALES

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des charges	2015	2014
Salaires et traitements	21 813	21 175
Charges sociales	11 054	9 291
<b>TOTAL</b>	<b>32 867</b>	<b>30 466</b>

## Produits et charges financiers

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des postes	2015		2014	
	Produits	Charges	Produits	Charges
Produits financiers de participations	100 841		123 078	
Intérêts de comptes courants	11 564	4 464	12 682	5 339
Intérêts sur emprunts		30 539		23 512
Coûts des instruments financiers		10 253		27 266
Revenus de prêts	4 056		3 222	
Provisions	1 010	1 944	3 596	1 365
Divers	1 224	372	2 347	406
<b>TOTAL</b>	<b>118 695</b>	<b>47 572</b>	<b>144 925</b>	<b>57 888</b>

## Produits et charges exceptionnels

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des charges	Produits	Charges
Amortissements accélérés	383	
Remise en état	500	247
Cession immobilisations corporelles		528
Amortissements dérogatoires	2 518	115
Coûts de développement		1 850
Indemnités fournisseurs		102
Restructuration gouvernance		2 593
Produits exceptionnels divers	567	
Charges exceptionnelles diverses		451
<b>TOTAL</b>	<b>3 968</b>	<b>5 886</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.

### 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 : 2,03% ;
- 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 970 K€ au 31 décembre 2015 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.

<i>En millions d'euros</i>	<b>Valeur au 31 décembre 2015</b>	<b>Nominal</b>
Swap	-18,5	435
Cap	-0,4	440

Seuls les swaps valorisés dans le cadre de l'absorption de Medica sont comptabilisés au passif et représentent une valeur nette d'impôt de -2 016 K€.

**GARANTIES D'ACTIF ET DE PASSIF REÇUES**

Conformément aux pratiques du Groupe, le Groupe 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**

En vertu de la convention de crédit syndiqué signée le 12 mars 2014, le respect du ratio financier (dette-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 à 4,5x sur la durée du crédit.

Les nantissements de titres de participation existants au 31 décembre 2014 ont fait l'objet de mainlevées au cours de l'exercice 2015.

**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 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 deviendra définitive et, la propriété desdites actions sera transférée aux bénéficiaires le 31 mars 2017, 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.

Le plan d'attribution gratuite d'actions a un coût IFRS de l'ordre de 2 765 K€ (charges sociales exclues) et entraînerait une dilution maximale de 0,19%.

Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions gratuites attribuables s'élève à 89 394 actions, suite au départ de certains bénéficiaires, dont l'ancien Directeur général, M. Yann Coléou, en 2015.

**Plan d'attribution gratuite d'actions 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.

Le plan d'attribution gratuite d'actions a un coût IFRS de l'ordre de 1 793 K€ (charges sociales exclues) et entraînera une dilution maximale de 0,13%. Le coût IFRS de ce plan avec la décote du taux de turnover s'élève à 1 614 K€.

Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions gratuites attribuables s'élève à 62 271 actions, suite au départ de l'ancien Directeur général, M. Yann Coléou.

**Plan de souscription d'actions**

Agissant sur autorisation de l'assemblée générale du 17 juin 2010, l'ancien Directoire a décidé de consentir des options de souscription d'actions au bénéfice des salariés et/ou dirigeants du Groupe, à un prix unitaire de 16,83 €. La période d'exercice de ces options a expiré le 30 juin 2015. En 2015, 3 000 options ont été exercées.

Les actions souscrites dans le cadre de ces plans sont frappées d'une période d'incessibilité de 2 ans après la date d'acquisition.

Les méthodes et paramètres d'évaluation étaient identiques au plan d'attribution gratuite d'actions décrit ci-dessus.

	2015		2014	
	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euros)	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euros)
<b>Options restantes au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>5 000</b>		<b>84 000</b>	
Options octroyées				
Options exercées	3 000		2 000	
Options annulées et expirées	2 000		77 000	
Options restantes au 31 décembre			5 000	-
<b>Options exerçables au 31 décembre</b>	<b>0</b>		<b>5 000</b>	-
Cours de l'action à la date d'exercice des options	32,58		26,31	-
Cours de l'action à la date d'octroi des options (octroyées au cours de l'exercice)	17,30		17,30	-
Juste valeur des options octroyées au cours de l'exercice				-
Impact en capitaux propres (en K€)				-

La juste valeur des options est calculée à la date d'octroi d'après le modèle Black & Scholes. Les changements ultérieurs dans la juste valeur de l'instrument ne sont pas considérés.

L'abondement, mis en place en 2006 pour les salariés faisant l'acquisition de parts du FCPE Korian Actionnariat dans le cadre du plan d'épargne Groupe, a subsisté en 2015.

6

#### Juste valeur des options octroyées

Exercice clos le 31 décembre	2015	2014
Taux de dividende attendu		1,00%
Volatilité attendue de l'action		24,00%
Taux d'intérêt sans risque		-0,14%
Durée de vie estimée de l'option (années)		1

## Autres informations

### EFFECTIF MOYEN

L'effectif inscrit moyen de l'exercice a été de 337 personnes. Il se répartit de la façon suivante.

Nature des effectifs	2015	2014
Cadres	240	204
Employés	97	94
<b>TOTAL</b>	<b>337</b>	<b>298</b>

### RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX ORGANES DE DIRECTION

Les rémunérations des organes de direction pour 2015 ont été les suivantes :

- rémunération fixe 2015 : 1 705 K€ ;
- rémunération variable : 822 K€ (bonus 2014 versé en 2015) ;
- avantage véhicule : 32 K€.

### RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AUX ORGANES D'ADMINISTRATION

Les rémunérations des organes d'administration pour 2015 ont été les suivantes :

- Rémunération fixe 2015 : 296 K€.

Au titre de l'année 2015, il a été versé 296 234 € de jetons de présence aux membres du Conseil d'administration et aux membres des Comités. Les membres du Conseil et les membres des Comités ont également droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements engagés en vue d'assister aux réunions desdits Conseils et Comités. Les administrateurs autres que le Président du Conseil n'ont perçu aucun autre élément de rémunération au titre de l'année 2015.

L'article 1.9 du Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit les modalités de répartition de l'enveloppe des jetons de présence entre les administrateurs.

- La moitié du montant global des jetons de présence est réparti uniformément entre les membres du Conseil à titre de part fixe, le Président et le Vice-président touchant un double jeton et les administrateurs indépendants touchant un sextuple jeton.
- 3/10<sup>èmes</sup> du montant global susvisé des jetons de présence sont répartis entre les membres du Conseil à proportion du nombre de séances du Conseil auxquelles les membres assistent, le Président et le Vice-président touchant un double jeton.
- 1/5<sup>ème</sup> du montant global des jetons de présence est attribué aux membres des différents Comités et réparti entre les membres à proportion du nombre de séances des Comités auxquelles les membres assistent, le Président de chaque Comité touchant un double jeton.

### 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 2015 comprend 121 sociétés (Korian inclus).

Au titre de 2015, en l'absence d'intégration fiscale, la charge d'impôt nette du Groupe aurait été de 24 310 K€.

L'application du régime de l'intégration fiscale génère un profit d'impôt de 21 769 K€ constaté au niveau de la société mère.

Le résultat fiscal courant du groupe fiscal intégré au titre de l'exercice 2015 est déficitaire à hauteur de 6 788 K€.

Le Groupe a dégagé des crédits d'impôts compétitivité des entreprises au titre de l'exercice 2015 pour un montant total de 21 957 K€.

De plus, le Groupe bénéficie de crédits d'impôt mécénat et apprentissage pour un total de 406 K€.

#### VENTILATION DE L'IMPÔT

	Avant impôts	Impôts	Après impôts
Résultat courant	49 299	0	49 299
Résultat exceptionnel	-1 918	0	-1 918
Impact intégration fiscale + CI		-19 848	-19 848
Résultat comptable	47 381	-19 848	67 230

#### ACCROISSEMENTS ET ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS

##### I Accroissements

■ Réallocation aux filiales de leurs déficits	53 531 581 €
■ Soit une charge future d'impôts	20 342 039 €

##### I Allègements

■ Organic	129 122 €
■ Soit un allègement futur d'impôts	49 066 €

### Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

#### AUGMENTATION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Suite à l'exercice de 3 000 options de souscription au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration réuni le 21 janvier 2016 a constaté l'augmentation du capital social de la Société d'un montant de 15 000 €, par l'émission de 3 000 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, qui passe ainsi de 397 328 365 € à 397 343 365 €.

## 6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

### Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Korian, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I - Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

### II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants.

Le fonds commercial et les titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition et sont dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité selon les modalités décrites dans les notes de l'annexe « principales méthodes utilisées immobilisations incorporelles » et « principales méthodes utilisées, participations, autres titres immobilisés ».

Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations en particulier les flux prévisionnels de trésorerie, à revoir les calculs effectués par la société, à examiner la procédure d'approbation de ces estimations par la Direction et à vérifier que les notes « principales méthodes utilisées immobilisations incorporelles » et « principales méthodes utilisées, participations, autres titres immobilisés » et de l'annexe donnent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III - Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 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.

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 de capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 25 avril 2016

**Les Commissaires aux comptes**

**MAZARS**

Manuela Baudoin-Revert

**ERNST & YOUNG et Autres**

Sophie Duval

## 6.3 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 2015

### Aux Actionnaires,

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

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

#### 1. Avec Monsieur Christian Chautard, administrateur et Président du Conseil d'administration

##### Nature et objet

Votre Conseil d'administration du 2 novembre 2015 a autorisé l'attribution d'une rémunération exceptionnelle à Monsieur Christian Chautard dans le cadre d'une mission spéciale d'assistance à l'acquisition puis de supervision et de coordination de l'intégration du groupe allemand Casa Reha.

##### Modalités

Cette assistance est rémunérée 70 K€ bruts par an pour la période du 2 novembre 2015 au 30 juin 2016. Elle a été suspendue sur la période allant du 18 novembre 2015 au 26 janvier 2016.

Au titre de l'exercice 2015, votre société a versé une rémunération de 3,2 K€.

##### Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Monsieur Christian Chautard dispose des qualités et de l'expérience requise pour exercer une telle mission. Il est biculturel et bilingue allemand. Il possède également une grande expérience des affaires dans ce pays compte tenu, notamment, de la mission de suivi de la réalisation de l'offre publique sur Curanum et de la préparation de l'intégration des entités allemandes Phönix et Curanum puis de la réalisation de l'intégration suite à l'offre publique ainsi que de la mise en œuvre des plans de synergies et du plan de croissance des entités allemandes, qui lui a été confiée par le Conseil d'administration du 5 décembre 2012 et qui s'est achevée en mars 2015.



## 2. Avec Madame Sophie Boissard, Directrice générale Groupe

### 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 collective et d'une assurance chômage à Madame Sophie Boissard.

### Modalités

- Votre Conseil d'administration a décidé de l'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 d'un montant égal à la rémunération annuelle de référence majorée de 25% par année de présence, sans pouvoir excéder 2 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. La Rémunération Annuelle de Référence désigne la rémunération brute fixe et variable annuelle perçue au titre des 12 derniers mois précédant la date de révocation ou de 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 versement de cette indemnité sera conditionné aux critères de performance fixés par le Conseil d'administration correspondant, pour l'exercice 2016, à un taux d'atteinte de l'EBIDTA et pour les exercices 2017 à 2019, aux taux de réalisation des objectifs définis pour l'attribution de la rémunération variable de Madame Sophie Boissard.
- Votre Conseil d'administration a décidé l'attribution d'une indemnité de non-concurrence à hauteur de 50% de la rémunération brute annuelle fixe perçue au titre des 12 derniers mois précédant la date de survenance du fait générateur du départ soit la date de notification de la démission à la société ou la date de la révocation ou du non-renouvellement par le Conseil, cumulable, le cas échéant, avec l'indemnité de départ, sans que le cumul des 2 indemnités ne puisse excéder 2 ans de rémunération fixe et variable annuelle (l'indemnité de départ étant alors réduite à due concurrence). Cet engagement de non-concurrence vise 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 2 ans à compter de la cessation de ses fonctions, dans toute entreprise ou société concurrente de la société, spécialisée dans le long ou 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. Il est précisé que les rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen ou long terme des équipes de direction et les rémunérations exceptionnelles qui seraient allouées ponctuellement ou 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.
- Votre Conseil d'administration a par ailleurs décidé que votre Directrice générale bénéficierait 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 chômage couvrant le risque de révocation de type GSC, ainsi que de la prise en charge des coûts afférents à cette assurance.

### Motifs justifiant de son intérêt pour la société

Madame Sophie Boissard, en qualité de Directrice générale, exerce des fonctions stratégiques au sein de votre société.

## 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.

### 1. Avec Monsieur Yann Coléou, Directeur général (jusqu'au 18 novembre 2015)

Votre Conseil d'administration du 21 mars 2012 a autorisé l'octroi d'une indemnité qui pourrait être versée au bénéfice de Monsieur Yann Coléou, en sa qualité de Directeur général de votre société, en cas de révocation ou de non-renouvellement de son mandat à l'issue d'une période de 5 ans décidé par votre société.

#### Montant théorique de l'indemnité

Elle est égale à 12 mois de rémunération brute majorée de 25% par année de présence sans pouvoir dépasser au total 24 mois de rémunération. Cette indemnité sera calculée sur la base de la rémunération brute fixe et variable perçue au cours des 12 derniers mois précédant son départ ou en cas de départ la première année, sur la base de la moyenne des rémunérations brutes perçues au cours du mandat.

#### Critères de performance

Si le départ intervient plus de 12 mois après son entrée en fonction, l'indemnité ne sera versée que si les conditions ci-dessous sont satisfaites :

- l'EBITDA cumulé constaté sur les 12 mois précédant le départ s'élève au minimum à l'EBITDA annuel constaté au 31 décembre de l'année précédant la date de départ et au minimum à 123,1 M€ ; la réalisation de ce seul critère ouvrira droit à 70% de l'indemnité ;
- le taux moyen d'occupation France des établissements au cours des 12 mois précédant le départ s'élève à un minimum de 95,6% ; la réalisation de ce seul critère ouvrira droit à 30% de l'indemnité.

Votre Conseil d'administration du 18 novembre 2015, ayant constaté que les critères de performance étaient atteints, a autorisé le versement d'une indemnité de départ d'un montant de 1 837,5 K€ hors charges sociales à Monsieur Yann Coléou.

## 2. Avec Monsieur Jacques Bailet, ancien administrateur et Président du Conseil d'administration (jusqu'au 25 mars 2015)

Votre Conseil d'administration du 26 novembre 2014 a autorisé l'attribution d'une indemnité de non-concurrence d'un montant de 525 K€ bruts au bénéfice de Monsieur Jacques Bailet, en contrepartie de l'engagement pris par ce dernier de n'exercer aucun mandat social, ni aucune fonction exécutive de quelque nature que ce soit, et à ne réaliser aucune prestation de conseil, pendant une période de 3 ans à compter de la cessation de ses fonctions de Président de la société, dans toute entreprise ou société concurrente de la société, spécialisée dans le long et le moyen séjour, en ce compris les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), les résidences seniors, les cliniques de soins de suite et de réadaptation (SSR) et les services à domicile, sur le territoire européen.

En date du 25 mars, 2015, Monsieur Jacques Bailet a cessé ses fonctions de Président du Conseil d'administration. Votre société lui a versé une indemnité d'un montant brut de 525 K€ au cours de l'exercice 2015.

## 3. Avec Monsieur Christian Chautard, administrateur et Président du Conseil d'administration

Votre Conseil d'administration du 18 mars 2014 a décidé d'étendre les attributions de Monsieur Christian Chautard à une mission stratégique d'intégration, du pilotage du processus d'intégration et du pilotage du (des) consultant(s) des entités Korian/Medica en France, en Italie et en Belgique à compter du 1<sup>er</sup> avril 2014 et jusqu'au 31 mars 2015. Cette assistance fait l'objet d'une rémunération brute de 70 K€.

Au titre de l'exercice 2015, votre société a versé une rémunération de 17,5 K€ au titre de cette assistance.

## 4. Avec la société Foncière des Murs

Votre Conseil d'administration a réexaminé les conventions suivantes qu'il a considérées comme des conventions courantes compte tenu de leur objet et des conditions auxquelles elles ont été conclues :

- baux commerciaux consentis par les sociétés du groupe Foncière des Murs au profit d'une partie des filiales de votre société ; et
- garantie locative consentie par votre société au profit des sociétés du groupe Foncière des Murs, en garantie des baux précités.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 25 avril 2016

**Les Commissaires aux comptes**

**MAZARS**

Manuela Baudoin-Revert

**ERNST & YOUNG et Autres**

Sophie Duval



# Informations sur la Société et sur le capital

<b>7.1 Actes constitutifs et statuts</b>	<b>226</b>	<b>7.2 Composition et répartition du capital</b>	<b>232</b>
7.1.1 Objet social	226		
7.1.2 Organes de direction et d'administration	226		
7.1.3 Droits attachés à chaque action	230		
7.1.4 Convocation et conditions d'admission aux assemblées générales annuelles et assemblées générales extraordinaires des actionnaires	231		
7.1.5 Déclarations des franchissements de seuil	231		

## 7.1 Actes constitutifs et statuts

Les développements qui suivent décrivent le mode de fonctionnement de la Société, qui n'a pas subi de modifications en 2015.

Les statuts de la Société sont à jour des résolutions adoptées par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 25 juin

2015 concernant notamment la ratification du transfert de siège social, la modification de la dénomination sociale de la Société (renommée « Korian ») ainsi que le maintien du principe « une action, une voix ».

### 7.1.1 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 ».*

### 7.1.2 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 des actionnaires pour une durée de trois (3) 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 ».

## 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 :

1. l'approbation du business plan stratégique de la Société et des avenants ultérieurs ;
2. l'approbation du budget annuel ;
3. la cession d'immeubles par nature d'une valeur supérieure à quinze (15) millions d'euros ;
4. la cession totale ou partielle de participations d'une valeur supérieure à quinze (15) millions d'euros ;
5. la conclusion d'emprunts d'un montant supérieur à cinquante (50) millions d'euros ;
6. l'acquisition d'actifs (notamment entreprises ou titres de participations), d'une valeur d'entreprise supérieure à quinze (15) millions d'euros.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le déplacement du siège social dans le même département ou dans un département limitrophe 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 ».

### 7.1.3 Droits attachés à chaque action

Les articles 7 et 9 des statuts de la Société prévoient les droits attachés à chaque action.

La loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle instaure un droit de vote double légal dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé et pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis 2 ans au nom du même actionnaire (article L. 225-123 du Code de commerce). Cependant, il est prévu que ce droit de vote double légal peut être écarté par une décision contraire de l'assemblée générale extraordinaire.

Ainsi, l'assemblée générale mixte des actionnaires du 25 juin 2015 a décidé de modifier l'article 9 des statuts de la Société par l'ajout d'une phrase prévoyant qu'il n'est pas conféré de droit de vote double et que le principe selon lequel une action donne droit à une seule voix est maintenu, conformément aux dispositions de l'article L. 225-123 dernier alinéa du Code de commerce.

**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 ».

## 7.1.4 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 troisième (3<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 ».

## 7.1.5 Déclarations des franchissements 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 ».

## 7.2 Composition et répartition du capital

Au 31 décembre 2015, le capital social de Korian est divisé en 79 465 673 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. Il n'existe pas de droit de vote double. Ce principe, qui est prévu à l'article 9 des statuts de la Société, a été maintenu par les actionnaires lors de l'assemblée générale

mixte qui s'est tenue le 25 juin 2015 (faisant ainsi échec aux dispositions de la loi Florange prévoyant l'instauration de droits de vote doubles automatiques).

L'évolution de la répartition du capital social de la Société entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2015 est présentée dans le tableau ci-après.

Actionnaires	31 décembre 2015			31 décembre 2014			31 décembre 2013		
	Nombres d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Predica	19 007 812	23,92%	23,92%	19 007 813	24,05%	24,05%	11 059 441	31,74%	31,74%
Investissements PSP	11 100 000	13,97%	13,97%	-	-	-	-	-	-
Groupe Malakoff Médéric	5 089 185	6,40%	6,40%	5 089 185	6,44%	6,44%	5 032 046	14,44%	14,44%
Groupe Covéa <sup>(1)</sup>	-	-	-	9 505 065	12,03%	12,03%	625 181	1,79%	1,79%
Groupe Batipart	180 021	0,23%	0,23%	4 544 903	5,75%	5,75%	8 447 223	24,25%	24,25%
Groupe ACM VIE	535 165	0,67%	0,67%	3 972 498	5,03%	5,03%	3 265 627	9,37%	9,37%
Groupe MACSF <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	-	-	3 320 806	9,53%	9,53%
Flottant	43 553 490	54,81%	54,81%	36 918 059	46,71%	46,71%	3 089 289	8,87%	8,87%
<b>TOTAL</b>	<b>79 465 673 <sup>(3)</sup></b>	<b>100%</b>	<b>100,00%</b>	<b>79 037 523</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>34 839 613</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

(1) Au 10 juillet 2015, le Groupe Covéa détenait 4,78% du capital et des droits de vote de la Société. Depuis le 5 octobre 2015, le Groupe Covéa ne détient plus d'actions Korian.

(2) Depuis le 6 juin 2014, le groupe MACSF ne détient plus d'actions Korian.

(3) En vertu de la décision de l'assemblée générale mixte du 25 juin 2015 et conformément aux dispositions de l'article L. 232-18 du Code de commerce et de l'article 18 des statuts de la Société, au vu des bulletins de souscription reçus, le Directeur général – conformément à la délégation de compétence qui lui a été consentie par le Conseil d'Administration réuni le 25 mars 2015 –, a constaté l'augmentation du capital social de la Société d'un montant de 2 130 750 €, par l'émission de 426 150 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, qui est ainsi passé de 395 197 615 € à 397 328 365 €.

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 2013 au 31 décembre 2015.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-178 alinéa 3 du Code de commerce, suite à l'exercice de 3 000 options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration réuni le 21 janvier 2016 a constaté l'augmentation du capital social de la Société d'un montant de 15 000 €, par l'émission de 3 000 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, qui passe ainsi de 397 328 365 € à 397 343 365 € (divisé en 79 468 673 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 défient 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 4 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 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 0,5% du capital de la Société.

Par ailleurs, les fonds communs de placement des salariés de la Société détenaient 133 158 actions Korian au 31 décembre 2015.

Au cours de l'exercice 2015, les actionnaires suivants ont déclaré un franchissement de seuil auprès de l'AMF<sup>(1)</sup>.

Déclarant	Date de la déclaration	Date du franchissement de seuil	Type	Nombre d'actions/de droit de vote <sup>(2)</sup>	Pourcentage du capital et des droits de vote <sup>(1) (2)</sup>	Avis AMF
ACM Vie <sup>(3)</sup>	16/04/2015	13/04/2015	Baisse	3 756 878	4,75%	215C0464
Groupe Covéa	15/07/2015	10/07/2015	Baisse	3 775 065	4,78%	215C1047
Investissements PSP	15/07/2015	10/07/2015	Hausse	11 100 000	14,04%	215C1049
Groupe Batipart <sup>(4)</sup>	16/07/2015	10/07/2015	Baisse	360 103	0,46%	215C1057

(1) Sur la base des informations communiquées par la Société, en application des dispositions de l'article L. 233-8 du Code de commerce et de l'article L. 223-16 du Règlement général de l'AMF à la date de déclaration de franchissement de seuil, étant précisé que le nombre total de droits de vote publié mensuellement est calculé, conformément à l'article L. 223-11 du Règlement général de l'AMF, sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés potentiellement des droits de vote, y compris, le cas échéant, les actions privées de droit de vote (actions autodétenues et d'autocontrôle).

(2) Il est rappelé que les statuts de la Société ne prévoient pas de droits de vote double. Ce principe est prévu à l'article 9 des statuts de la Société, qui a été maintenu par les actionnaires lors de l'assemblée générale mixte qui s'est tenue le 25 juin 2015 (faisant ainsi échec aux dispositions de la loi Florange prévoyant l'instauration de droits de vote doubles automatiques).

(3) Contrôlée par le Groupe des Assurances du Crédit Mutuel.

(4) Regroupant la société de droit luxembourgeois Batipart Invest et la société de droit français Junclair, contrôlées par la famille Ruggieri.

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, notamment au cours de l'exercice 2015, sont disponibles sur le site Internet de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

Le pacte d'actionnaires, conclu entre Batipart et Médéric Assurances le 15 septembre 2008 (avis AMF n° 208C1778 du

30 septembre 2008), qui a fait l'objet de deux avenants le 17 novembre 2008 (avis AMF n° 208C2139 du 2 décembre 2008), a été résilié par anticipation le 10 juillet 2015 (avis AMF n° 215C1093 du 21 juillet 2015), du fait du franchissement en baisse, par le groupe Batipart, du seuil de 5% du capital et des droits de vote de la Société. Il est précisé qu'à la connaissance de la Société, ce pacte n'était pas constitutif d'une action de concert.

(1) Le texte intégral de ces déclarations est consultable sur le site Internet de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).





# Personnes responsables du document de référence

8.1 Responsable des informations	236	8.3 Responsable du contrôle des comptes	236
8.2 Attestation du responsable	236		

## 8.1 Responsable des informations

Personne responsable du document de référence : Mme Sophie Boissard, Directrice générale.

## 8.2 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 ainsi qu'une description des 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.

Le rapport des contrôleurs légaux relatif aux comptes consolidés du groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 figure au Chapitre 5.2 du document de référence 2014. Il contient une observation attirant l'attention sur la note 1 « Principes comptables » de l'annexe aux comptes consolidés, qui expose les incidences de la première application de la norme IFRS 11 « Partenariats » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Le rapport des contrôleurs légaux relatif aux comptes consolidés du groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 figure au Chapitre 5.2 du document de référence 2013. Il contient une observation attirant l'attention sur la note 1.25 « Secteurs opérationnels » qui expose le changement de présentation des secteurs opérationnels et sur la note 1.16 « Avantages du personnel » les effets de l'application de l'amendement de la norme IAS 19 sur le régime à prestations définies.

Fait à Paris, le 26 avril 2016

Mme Sophie Boissard  
Directrice générale

## 8.3 Responsable du contrôle des comptes

Les Commissaires aux comptes sont sélectionnés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité d'audit ; cette procédure est conforme aux recommandations de l'article 16.2.3 du Code AFEP-MEDEF.

Les mandats de Mazars et de M. Cyrille Brouard, Commissaires aux comptes, respectivement titulaire et suppléant, étant

arrivés à leur terme à l'issue de l'assemblée générale du 25 juin 2015, les actionnaires ont approuvé le renouvellement de leurs mandats respectifs pour une durée de 6 exercices, expirant à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

## I 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	23 juin 2011	Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

## I Commissaires aux comptes suppléants

Noms	Date de renouvellement	Date de fin de mandat
<b>Suppléant de Mazars</b> M. Cyrille Brouard 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>Suppléant d'Ernst &amp; Young</b> Cabinet Auditex Tour Ernst & Young Faubourg de l'Arche 92037 Paris La Défense Cedex	23 juin 2011	Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016







# Informations financières historiques et documents accessibles au public

9.1 Informations financières historiques

240

9.2 Documents accessibles au public

240

## 9.1 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 pages 4 et 5 ainsi que les comptes consolidés et les rapports des Commissaires aux comptes correspondants tels que présentés aux pages 165 à 225 du document de référence 2014 déposé à l'AMF le 28 avril 2015 sous le numéro D. 15-0417 ;
- les chiffres clés figurant en page 5 ainsi que les comptes consolidés et les rapports des Commissaires aux comptes correspondants tels que présentés aux pages 141 à 203 du document de référence 2013 déposé à l'AMF le 30 avril 2014 sous le numéro D. 14-0454.

## 9.2 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.



# Glossaire

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 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 Bienveillance 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>Allô maltraitance (ALMA)</b>	Principale association de lutte contre la maltraitance des personnes âgées en France.
<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>Arrêté retour d'expérience (arrêté RETEX)</b>	Arrêté français sur le management de la qualité de la prise en charge médicamenteuse dans les établissements sanitaires.
<b>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>Bactérie multi-résistante (BMR)</b>	Bactéries devenues résistantes à un grand nombre d'antibiotiques, pas plus virulentes que d'autres bactéries, même s'il est plus difficile de soigner les infections dont elles sont responsables.
<b>Bienveillance, 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>Catégories socio-professionnelles (CSP)</b>	Nomenclature statistique française permettant de classer les métiers.
<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 de réadaptation</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 post-opératoire.
<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 de coordination gériatrique (CCG)</b>	En France, pilier d'une coordination interdisciplinaire et interprofessionnelle effective, cette instance est un lieu d'échanges et de concertation, d'instruction et de suivi des projets d'un EHPAD.

Terme ou acronyme	Définition
<b>Commission communale de sécurité (CCS)</b>	En France, la CCS, organe d'étude, de contrôle et d'information, assiste le maire de la commune dans l'application des mesures de police et de surveillance qu'il est appelé à prendre en vue d'assurer la protection contre l'incendie et la panique dans les ERP. Elle a pour mission de relever les manquements à la réglementation, les éventuels défauts ou carences en matière de sécurité ainsi que les éléments favorisant la propagation d'un incendie et/ou rendant difficile voire impossible l'intervention des services de secours.
<b>Commission des relations avec les usagers et de la qualité de la prise en charge (CRUQPC)</b>	En France, instance qui a pour principale mission de veiller au respect des droits des usagers et de faciliter leurs démarches afin qu'ils puissent exprimer leurs difficultés.
<b>Commission médicale d'établissement (CME)</b>	Constitue, en France, dans chaque établissement de santé, l'instance représentative de la communauté médicale, pharmaceutique et odontologique.
<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>Convention collective unifiée (CCU)</b>	En France, accord relatif aux conditions de travail et aux garanties sociales, signé entre les représentants des salariés et les organisations patronales.
<b>Comités de lutte contre les infections nosocomiales (CLIN)</b>	En France, structure sanitaire spécialisée dans la lutte contre les infections nosocomiales.
<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.
<b>Développement professionnel continu (DPC)</b>	En France, plan obligatoire pour l'ensemble des professionnels de santé (décrets d'application publiés en janvier 2012) et ayant pour objectifs le maintien et l'actualisation des connaissances et des compétences, ainsi que l'amélioration des pratiques.
<b>Direction éthique, médicale et qualité (DEM-Q)</b>	Département qui élabore la politique médicale des établissements français, après consultation du conseil médical des établissements, et la propose aux instances compétentes. Il pilote plusieurs démarches (programmes transversaux, itinéraires cliniques, etc.) visant à améliorer l'organisation clinique et à faciliter la trajectoire des patients en France.
<b>Direction départementale de la protection des populations (DDPP)</b>	Organisme française 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>Direction départementale des affaires sanitaires et sociales (DDASS)</b>	En France, sous l'autorité du préfet de département, les DDASS sont responsables de la mise en œuvre, dans le département, des politiques sanitaires, médico-sociales et sociales définies par les pouvoirs publics. Ainsi, elles mettent en œuvre les politiques d'intégration, d'insertion, de solidarité et de développement social, mènent des actions de promotion et de prévention en matière de santé publique ainsi que de protection sanitaire, sont en charges de la tutelle et du contrôle des établissements sanitaires et sociaux (inspections techniques médicales et administratives ; approbation d'un certain nombre d'actes de gestion pris par les établissements ; fixation des budgets et des tarifs), et contrôlent les actes des collectivités territoriales.
<b>Direction des systèmes d'information (DSI)</b>	Département du Groupe qui fixe et valide les grandes évolutions du système d'information du Groupe, les évolutions technologiques nécessaires, évalue et préconise les investissements, contrôle l'efficacité et la maîtrise des risques liés au système d'information. Il existe également une DSI dans chacun des pays d'implantation du Groupe.
<b>Document d'analyse des risques de défaillances en Énergie (DARDE)</b>	En France, document qui doit permettre d'identifier les risques de coupure électrique, d'en analyser les conséquences sur la sécurité dans les établissements et de définir des solutions à mettre en œuvre pour assurer la continuité électrique en cas de panne.
<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>Dossier patient informatisé (DPI)</b>	Dans les cliniques françaises du Groupe, dossier informatisé regroupant l'ensemble des informations concernant la santé du patient hospitalisé, détenues par le professionnel, qui ont notamment contribué à l'élaboration et au suivi du diagnostic et du traitement ou d'une action de prévention ou ont fait l'objet d'échanges écrits entre professionnels de santé.

Terme ou acronyme	Définition
<b>Dossier résident informatisé (DRI)</b>	Dans les EHPAD français du Groupe, dossier informatisé regroupant l'ensemble des informations concernant la santé du résident, détenues par le professionnel, qui ont notamment contribué à l'élaboration et au suivi du diagnostic et du traitement ou d'une action de prévention ou ont fait l'objet d'échanges écrits entre professionnels de santé.
<b>Dossier technique amiante (DTA)</b>	En France, dossier constitué par les propriétaires mettant en vente des immeubles d'habitation commune construits avant la date d'interdiction d'usage d'amiante dans le secteur du bâtiment (soit avant le 1 <sup>er</sup> juillet 1997). Il contient le résultat de la recherche d'une présence éventuelle d'amiante dans les parties communes des immeubles, où les matériaux amiantés sont évalués, leur dégradation est notée et, en cas de risques avérés, il indique les mesures qui sont à prendre immédiatement par le propriétaire de l'immeuble en vue d'une élimination totale de l'amiante ou du désamiantage.
<b>Eau chaude sanitaire (ECS)</b>	Eau nécessaire aux besoins d'hygiène de l'individu dans son habitat et/ou son lieu de travail.
<b>Équipe opérationnelle d'hygiène (EOH)</b>	En France, désigne une équipe opérationnelle d'hygiène présente dans chaque clinique, chargée, en présence d'un CLIN, de la définition du plan de maîtrise d'une épidémie.
<b>Équipes opérationnelles d'hygiène (EOH)</b>	En France, équipe composée notamment de personnel médical ou pharmaceutique et de personnel infirmier, qui a pour principales missions l'écriture et la mise en œuvre du programme annuel d'actions en matière de lutte contre les infections nosocomiales et du rapport annuel d'activité permettant d'apprécier le degré de réalisation des objectifs fixés, l'identification, l'analyse et le suivi des risques infectieux nosocomiaux par le CLIN, l'élaboration et la mise en œuvre des Bonnes Pratiques d'hygiène, l'élaboration de protocoles, procédures et fiches techniques, la surveillance (infections nosocomiales, écologie bactérienne, BMR, etc.), le suivi des indicateurs et des consommations de savon doux (lavage des mains) et des antibiotiques.
<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>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>Événements indésirables graves exceptionnels et/ou dramatiques (EIGE)</b>	Événements représentant une réelle menace publique et ou médiatique pour l'entreprise de par leur caractère exceptionnel et/ou dramatique (incendie, événement nécessitant un transfert hors de l'établissement d'une partie ou de la totalité des résidents/patients, mouvement social, menace de médiatisation, mise en danger de la continuité d'activité, etc.).
<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 6 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>Indice de révision des loyers (IRL)</b>	Indice français publié chaque trimestre par l'INSEE qui sert de base pour la révision des loyers des logements soumis à la loi du 6 juillet 1989.
<b>Infirmier Diplômés d'État Coordonnateurs (IDEC)</b>	En France, Infirmiers Diplômés d'État assurant des fonctions de managers de proximité.

Terme ou acronyme	Définition
<b>Indice du coût de la construction (ICC)</b>	Indice français qui mesure, chaque trimestre, l'évolution des prix des bâtiments neufs à usage principal d'habitation. Il s'agit du prix TVA incluse, payé par les maîtres d'ouvrages aux entreprises de construction. Il s'attache exclusivement aux travaux de construction et exclut les prix et coûts liés au terrain (viabilisation, fondations spéciales, etc.), ainsi que les honoraires, les frais de promotion et les frais financiers. Il ne couvre pas non plus les opérations d'entretien-amélioration.
<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 (MR)</b>	Terme désignant, en Belgique, les établissements publics ou privés agréés par la Région (flamande, bruxelloise ou wallonne), offrant cumulativement logements et services collectifs pour les personnes âgées de plus de 60 ans.
<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>Mobilisation pour l'amélioration de la qualité des pratiques professionnelles (MOBIQUAL)</b>	En France, action nationale dont l'objectif est de soutenir l'amélioration de la qualité des pratiques professionnelles, des soins et du prendre soin, en établissements de santé et à domicile, au bénéfice des personnes âgées et handicapées. Dans ce cadre, des outils dénommés kits sont utilisés pour vérifier que les Bonnes Pratiques élaborées dans le cadre de cette action sont effectivement mises en œuvre.
<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>Pflegekasse</b>	Branche de la sécurité sociale allemande assurant le financement de la dépendance.
<b>Plan de continuité de l'activité (PCA)</b>	En France, le PCA est à la fois le nom d'un concept, d'une procédure et du document qui permet à un groupe (gouvernement, collectivité, institution, entreprise, hôpital, etc.) de fonctionner même en cas de bouleversement, que ce soit en mode dégradé ou en situation de crise majeure.
<b>Plan de maîtrise sanitaire (PMS)</b>	Plan décrivant les mesures prises par chaque établissement pour assurer l'hygiène et la sécurité sanitaire de ses activités de restauration vis-à-vis des dangers biologiques, physiques et chimiques. Ce classeur traduit les normes en consignes pédagogiques : hygiène du personnel, traçabilité, contrôle des denrées alimentaires, etc.
<b>Plan national canicule (PNC)</b>	En France, pour prévenir les risques sanitaires, le Ministère des affaires sociales et de la santé élabore, chaque année, un plan canicule. Dans ce cadre, une surveillance accrue est instaurée chaque année entre le 1 <sup>er</sup> juin et le 31 août. Chaque plan canicule comprend 3 niveaux d'alerte progressifs, déclenchés à partir de l'évaluation du risque sanitaire et météorologique réalisée chaque jour pendant cette période par l'Institut de veille sanitaire, en concertation avec Météo France.
<b>Residenze sanitarie per anziani (RSA)</b>	Terme désignant, en Italie, les maisons de retraite médicalisées.
<b>Responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE)</b>	Informations extra-financières relatives aux préoccupations sociales, sociétales, environnementales et de gouvernance faisant l'objet d'un rapport certifié par un tiers indépendant.
<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>Service de soins infirmier 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.

Terme ou acronyme	Définition
<b>Syndicat national des établissements et résidences privées pour personnes âgées (SYNERPA)</b>	En France, l'un des syndicats professionnels, dans le secteur médico-social, auxquels peuvent adhérer les établissements.
<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>Total quality manager (TQM)</b>	Terme désignant, en Allemagne, le personnel qui veille à la bonne application du manuel de qualité contenant les normes légales et réglementaires ainsi que les normes internes à chaque établissement en matière de soins et de relation avec le résident.
<b>Toxi-Infection alimentaire collective (TIAC)</b>	En France, les TIAC sont caractérisées par l'apparition d'au moins 2 cas similaires d'une symptomatologie en général gastro-intestinale et dont on peut rapporter la cause à une même origine alimentaire.
<b>Validation des acquis de l'expérience (VAE)</b>	Dispositif français permettant l'obtention de tout ou partie d'une certification (diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification professionnelle) sur la base d'une expérience professionnelle salariée, non salariée (commerçant, collaborateur de commerçant, profession libérale, agriculteur ou artisan, etc.) et/ou bénévole (syndicale, associative) et/ou volontaire. Cette expérience, en lien avec la certification visée, est validée par un jury.







# Table de concordance

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 chapitres correspondants du présent document.

## Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I

	Références Paragraphes (pages)
<b>Chapitre 1 : Personne responsable</b>	
1.1 - Personne responsable des informations contenues dans le présent document de référence	8.1 (236)
1.2 - Déclaration du responsable	8.2 (236)
<b>Chapitre 2 : Contrôleurs légaux des comptes</b>	
2.1 - Identité des contrôleurs légaux des comptes	8.3 (236 et 237)
2.2 - Démission ou nouvelle désignation de Commissaires aux comptes	8.3 (236 et 237)
<b>Chapitre 3 : Informations financières sélectionnées</b>	
3.1 - Nombre de lits et d'établissements exploités	1.3 (6 et 7) / 2.1 (12)
3.2 - Chiffres clés d'exploitation	1.1 (4)
<b>Chapitre 4 : Facteurs de risques</b>	
<b>3.6 (46 et s.)</b>	
<b>Chapitre 5 : Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1 - Histoire et évolution de la Société	1.3 (6 et 7) / 3.1 (36 et s.) / 3.4 (44 et 45)
5.2 - Investissements	3.9.7 (101) / 5.1 Notes 2 (167 et s.), 3 (169), 5 (171), 6 (172), 7 (172 et 173), 8 (173) et 34 (191)
<b>Chapitre 6 : Aperçu des activités du Groupe</b>	
6.1 - Principales activités du Groupe	2.1 (12)
6.2 - Principaux marchés du Groupe	2.2 à 2.5 (13 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	2.2 à 2.5 (13 et s.)
<b>Chapitre 7 : Organigramme</b>	
7.1 - Place de l'émetteur au sein du Groupe	1.4 (8 et 9)
7.2 - Liste des filiales	5.1 Note 35 (192 et s.)
<b>Chapitre 8 : Propriétés immobilières</b>	
<b>1.3 (6) / 3.6.1.2 (48)</b>	
<b>Chapitre 9 : Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1 - Situation financière du groupe Korian	3.3 (40 et s.)
9.2 - Résultat d'exploitation	3.3 (40 et s.) / 5.1 (153)
<b>Chapitre 10 : Trésorerie et capitaux</b>	
10.1 - Capitaux de la Société	5.1 (152 à 155) Notes 1 (159), 2 (168 et 169) et 34 (191) / 6.1 (206, 209, 214, 219 et 220)
10.2 - Flux de trésorerie	5.1 (154)
10.3 - Conditions d'emprunt et structure de financement	5.1 Note 17 (178 et 179) / 6.1 (215)
10.4 - Restriction à l'utilisation de capitaux	5.1 Note 17 (178 et 179) / 6.1 (215)
10.5 - Sources de financement attendues	N/A
<b>Chapitre 11 : Recherche et développement</b>	
<b>3.8 (97)</b>	
<b>Chapitre 12 : Informations sur les tendances</b>	
<b>2.2 (13 et s.) / 3.5 (45)</b>	

## Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I

Références  
Paragraphes (pages)

	Références Paragraphes (pages)
<b>Chapitre 13 : Prévission 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	3.10 (101 et s.) / 4.1 (135 et s.)
14.2 - Conflits d'intérêts au niveau des organes de direction et de surveillance et de la Direction générale	3.10.4 (126)
<b>Chapitre 15 : Rémunérations et avantages</b>	
15.1 - Montant des rémunérations versées	3.10.2 (111 et s.)
15.2 - Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs	5.1 Notes 18 (179 et s.) et 19 (181 et 182)
<b>Chapitre 16 : Fonctionnement des organes de direction et d'administration</b>	
16.1 - Mandats des membres des organes de direction et d'administration	3.10.1 (102 et s.)
16.2 - Contrats de services liant les membres du Directoire ou du Conseil d'administration à la Société ou à l'une de ses filiales	3.10.2 (111 et s.) / 5.1 Note 27 (187)
16.3 - Comités spécialisés constitués par le Conseil d'administration	4.1.1.4 (141 et s.)
16.4 - Principes de gouvernement d'entreprise	4.1 (133 et s.)
<b>Chapitre 17 : Salariés</b>	
17.1 - Nombre de salariés	3.7.1 (59) / 3.9.1 (98)
17.2 - Participation et stock-options des mandataires sociaux	3.7.1 (60) / 3.10.2 (112 ; 114 à 119 ; 121 et s.) / 5.1 Note 30 (188 et 189)
17.3 - Participation des salariés	5.1 Note 22 (184)
<b>Chapitre 18 : Principaux actionnaires</b>	
18.1 - Actionnariat de la Société	6.1 (214) / 7.2 (232 et 233)
18.2 - Droits de vote	6.1 (214) / 7.2 (232 et 233)
18.3 - Contrôle de la Société	6.1 (214) / 7.2 (232 et 233)
18.4 - Accord pouvant induire un changement de contrôle de la Société	N/A
<b>Chapitre 19 : Opérations avec des apparentés</b>	<b>5.1 Note 27 (187) / 6.1 (215)</b>
<b>Chapitre 20 : Informations financières</b>	
20.1 - Informations financières historiques	1.1 (4) / 3.9 (98) / 9.1 (240)
20.2 - Informations financières <i>pro forma</i>	1.1 (4) / 3.2 (38 et 39) / 3.3.1 (40 et s.)
20.3 - Etats financiers	5.1 (152 et s.) / 6.1 (206 et s.)
20.4 - Vérification des informations financières historiques annuelles	5.2 (204) / 6.2 (221) / 9.1 (240)
20.5 - Date des dernières informations financières historiques	5.1 (152) / 9.1 (240)
20.6 - Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7 - Politique de distribution des dividendes	3.9.3 (99) / 3.9.4 (99)
20.8 - Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.6.1.2 (48) / 5.1 Notes 1.17 (165) ; 19 (181 et 182) et 28 (188) / 6.1 (214 et 217)
20.9 - Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
<b>Chapitre 21 : Informations complémentaires</b>	
21.1 - Capital social	6.1 (214) / 7.2 (232 et 233)
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	6.1 (214) / 7.2 (232 et 233)
21.1.2 - Actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3 - Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales	3.9.6 (100 et 101)
21.1.4 - Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bon de souscription	N/A
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	N/A
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	7.2 (232 et 233)
21.2 - Acte constitutif et statuts	1.3 (6) / 7.1 (226 et s.)
<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>9.2 (240)</b>
<b>Chapitre 25 : Informations sur les participations</b>	
25.1 - Prises de participation	3.9.7 (101) / 5.1 Notes 2 (167 et s.) et 35 (192 et s.)
25.2 - Cessions de participation	3.9.7 (101) / 5.1 Notes 2 (167 et s.) et 35 (192 et s.)
25.3 - Tableau d'activité et de résultats de Korian et ses filiales	6.1 (211 et s.)





**Mentions légales**  
**KORIAN SA**  
**Société anonyme au capital de 397 343 365 euros**  
**21-25 rue Balzac - 75008 Paris**  
**RCS Paris 447 800 475**