

DOCUMENT DE REFERENCE 2013



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 30 avril 2014, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Le document de référence peut être consulté sur le site Internet de Korian - Medica (www.groupe-korian.com) et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

ERRATUM : Il est précisé qu'en raison d'une erreur matérielle, des modifications ont été apportées au Document de Référence 2013 déposé et publié sur le site de l'AMF le 30 avril 2014 sous le numéro D.14-0454.

Les modifications concernées figurent en page 236, Chapitre 7 intitulé « Informations financières *pro forma* », dans les tableaux relatifs à l'état de la situation financière *pro forma* au 31 décembre 2013, à la colonne « Korian 31.12.2013 publié », et plus précisément aux lignes « Immobilisations financières », « Impôts différés actifs », « Stocks », « Clients et comptes rattachés », « Disponibilités et équivalents de trésorerie », « Intérêts ne conférant pas le contrôle », « Autres provisions », « Provisions à moins d'un an », « Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires », et « Instruments financiers passifs ». Les lignes corrigées figurent en page 236 du présent document.

Cette nouvelle version du Document de Référence 2013 en date du 5 mai 2014, qui annule et remplace la version précédente du 30 avril 2014, a été mise en ligne sur le site de l'AMF et sur le site de la Société.



CHAPITRE 1. PRESENTATION DU GROUPE KORIAN	2	CHAPITRE 5. COMPTES CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2013	141
1.1. Mot du Directeur Général	3	5.1. Etats financiers consolidés au 31 décembre 2013	142
1.2. Présentation de la fusion-absorption de Medica par Korian	3	5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	202
1.3. Informations financières sélectionnées	5	CHAPITRE 6. COMPTES ANNUELS AU 31 DECEMBRE 2013	204
1.4. Performance boursière	6	6.1. Comptes annuels au 31 décembre 2013	205
1.5. Historique	6	6.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	227
1.6. Organigrammes juridiques	8	6.3. Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	229
CHAPITRE 2. ACTIVITES ET MARCHES DU GROUPE	12	CHAPITRE 7. INFORMATION FINANCIERE PRO FORMA 232	
2.1. Principales activités du Groupe	13	7.1. Information financière <i>pro forma</i>	233
2.2. Le Groupe Korian – Medica en France	14	7.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les informations financières <i>pro forma</i>	245
2.3. Le Groupe Korian – Medica en Allemagne (Marques Phönix & Curanum)	20	CHAPITRE 8. INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SUR LE CAPITAL	246
2.4. Le Groupe Korian – Medica en Italie (Marques Segesta & Aetas)	25	8.1. Actes constitutifs et statuts	247
2.5. Le Groupe Korian – Medica en Belgique (Marque Senior Living Group)	29	8.2. Répartition du capital	255
CHAPITRE 3. RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2013	33	CHAPITRE 9. PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE REFERENCE	257
3.1. Faits marquants	34	9.1. Responsable des informations	258
3.2. Evolution de l'activité du Groupe	35	9.2. Attestation du responsable	258
3.3. Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2013	36	9.3. Responsable du contrôle des comptes	259
3.4. Evènements importants survenus depuis la clôture	42	CHAPITRE 10. INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES ET DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	260
3.5. Evolutions prévisibles – perspectives d'avenir	45	10.1. Informations financières historiques	261
3.6. Politique de prévention et de gestion des risques	46	10.2. Documents accessibles au public	261
3.7. Informations sociales, sociétales et environnementales	65	CHAPITRE 11. DOCUMENT D'INFORMATION DE L'ARTICLE 222-7 DU REGLEMENT GENERAL DE L'AMF	262
3.8. Recherche et développement	94	CHAPITRE 12. GLOSSAIRE	263
3.9. Autres informations financières	95	CHAPITRE 13. TABLE DE CONCORDANCE	269
3.10. Organes d'administration et de direction	98		
CHAPITRE 4. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTROLE INTERNE	124		
4.1. Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	125		
4.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration	139		



Le 18 mars 2014, le Groupe déploie la nouvelle marque Korian : une marque forte au service du Bien Vieillir

Afin de faciliter la lecture du Document de Référence 2013 de Korian – Medica, il est précisé ci après que :

- le 18 mars 2014, au terme d'un processus de plusieurs mois, la société anonyme cotée Korian a absorbé la société anonyme cotée Medica (ci-après la « **Fusion** ») et ladite société Korian a été renommée « Korian – Medica » ;
- par le terme « **Korian** », il est fait référence à la Société et au Groupe dans son ensemble jusqu'au 18 mars 2014, date de réalisation de la Fusion ;
- par le terme « **Korian – Medica** », il est fait référence à la nouvelle dénomination sociale de la Société et au nouveau Groupe constitué à l'issue de la Fusion.



SOMMAIRE

1.1 Mot du Directeur Général	3	1.4 Performance boursière	6
1.2 Présentation de la fusion-absorption de Medica par Korian	3	1.5 Historique	6
1.2.1 Une fusion-absorption réalisée le 18 mars 2014	3	1.6 Organigrammes juridiques	8
1.2.2 Une nouvelle organisation fonctionnelle	5	1.6.1 Organigramme juridique simplifié du groupe Korian au 31 décembre 2013	8
1.3 Informations financières sélectionnées	5	1.6.2 Organigramme juridique simplifié du groupe Korian - Medica	10



1.1. MOT DU DIRECTEUR GENERAL

« En 2013, nous avons mis œuvre une stratégie de transformation de Korian au travers du projet d'entreprise « Korian First » avec des résultats probants :

- sur le pilier Performance, nous avons tenu nos engagements en dépassant tous nos objectifs : un chiffre d'affaires de 1,37 Md€ (>1,35 Md€), une marge d'EBITDAR à 27,3% (> 27%) et un levier d'endettement maîtrisé à 2,7 x (< 3,0x) ;*
- sur le pilier de l'Innovation, nous avons axé nos efforts sur la recherche avec la création de l'Institut du Bien Vieillir Korian et sur des applications pratiques au service d'un meilleur accueil de nos résidents et patients. Notre objectif est de faire bénéficier à tous des meilleures pratiques dans un métier en pleine mutation ;*
- sur le pilier des Hommes : avec le développement de notre « marque employeur Korian », un nouveau projet managérial a été mis en place afin d'attirer, former et fidéliser les collaborateurs du Groupe et rendre notre secteur toujours plus attractif ;*
- sur le pilier Développement, nous avons mené une année riche en développement avec pour objectif de renforcer notre position de 1^{er} acteur européen du Bien Vieillir. Avec la finalisation de l'acquisition au 1^{er} mars 2013 de Curanum en Allemagne, l'acquisition fin septembre par Medica de Senior Living Group, acteur de référence sur le marché belge, et la fusion de Korian et Medica, nous disposons désormais d'une base solide dans 4 marchés européens importants.*

Par ailleurs, notre gouvernance Groupe se renforce avec la création d'un Comité Exécutif Groupe, composé principalement des Directeurs Généraux des pays. Nous avons également renforcé l'équipe dirigeante en intégrant des profils internationaux afin de mieux soutenir notre stratégie d'implantation internationale.

Pour 2014, nous allons concentrer nos efforts en France, sur la réussite de l'intégration Korian – Medica. Nous menons ce rapprochement avec méthode et cadence. C'est un défi majeur qui nous attend et toutes les équipes sont déjà mobilisées autour de la définition de ce projet commun. Avec la nomination dès le lendemain de la Fusion du Comité de Direction France et des Directeurs Régionaux France, une première étape a été franchie. Ces travaux nous mèneront à une organisation parfaitement définie et opérationnelle dès le 1^{er} janvier 2015.

Notre assise internationale forte et notre performance solide, nous placent en bonne position pour bénéficier des nombreuses opportunités qu'offre le marché du Bien Vieillir. Pour 2014, nous visons un chiffre d'affaires pro forma de 2,5 Md€ avec une légère amélioration de notre profitabilité opérationnelle. »

Yann Coléou, Directeur Général de Korian – Medica.

1.2. PRESENTATION DE LA FUSION-ABSORPTION DE MEDICA PAR KORIAN

1.2.1. Une fusion-absorption réalisée le 18 mars 2014

Le 18 novembre 2013, Korian a annoncé la signature d'un protocole en vue d'une fusion avec Medica ayant pour objectif la création du leader européen des services aux seniors. La Fusion est intervenue le 18 mars 2014. La société a été renommée « Korian – Medica ».

Cette Fusion s'inscrit dans le cadre d'un contexte démographique (croissance démographique et vieillissement de la population en Europe) et économique (pouvoir d'achat des plus de 65 ans, qui représenteront plus de 54% du pouvoir d'achat en France en 2015) favorable, avec une population vieillissante et de plus en plus dépendante.

Dans ce contexte, les groupes Korian et Medica, acteurs de premier plan sur le marché de la réponse médico-sociale et sanitaire au phénomène croissant du vieillissement et de la dépendance de la population, ont souhaité renforcer leur positionnement de *leaders* du Bien Vieillir. La Fusion permet de regrouper des réseaux et des expertises complémentaires et l'entité fusionnée est désormais mieux armée pour développer un



véritable projet de croissance répondant aux enjeux d'un secteur en plein développement et en pleine mutation. Elle s'appuie sur un réseau comprenant plus de 57 000 lits répartis dans environ 600 établissements à travers la France, l'Allemagne, l'Italie et la Belgique, permettant une meilleure réponse à la complexité des nouveaux parcours clients et à leurs besoins en matière de préservation de l'indépendance et pour continuer à se développer.

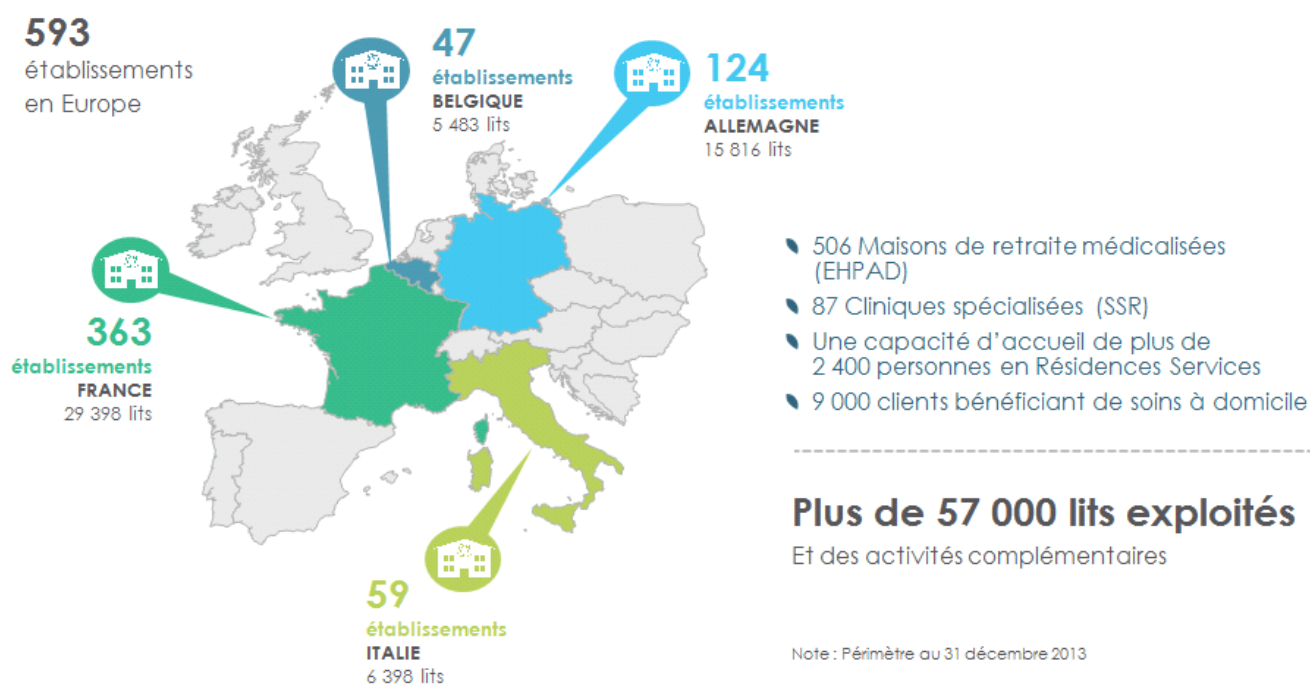
Ce rapprochement constitue aussi l'opportunité de construire un groupe français de référence en Europe créant pour l'ensemble des salariés à la fois une fierté d'appartenance, mais aussi une sécurité supplémentaire du fait de sa solidité financière et de ses relations renforcées avec les autorités de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

La mutualisation des savoir-faire et l'échange des bonnes pratiques devrait profiter à la performance opérationnelle de l'entité fusionnée tant sur le plan des revenus que des process et ainsi permettre de générer 15 M€ de synergies de coûts annuelles à horizon trois ans réparties comme suit :

- 8 M€ d'économies sur les achats ;
- 4 M€ d'économies sur la branche sanitaire ;
- 3 M€ d'économies sur les frais de fonctionnement.

La Fusion devrait également renforcer le potentiel de croissance du nouveau groupe qui vise un chiffre d'affaires de 3 Md€ à horizon 2017, en s'appuyant notamment sur :

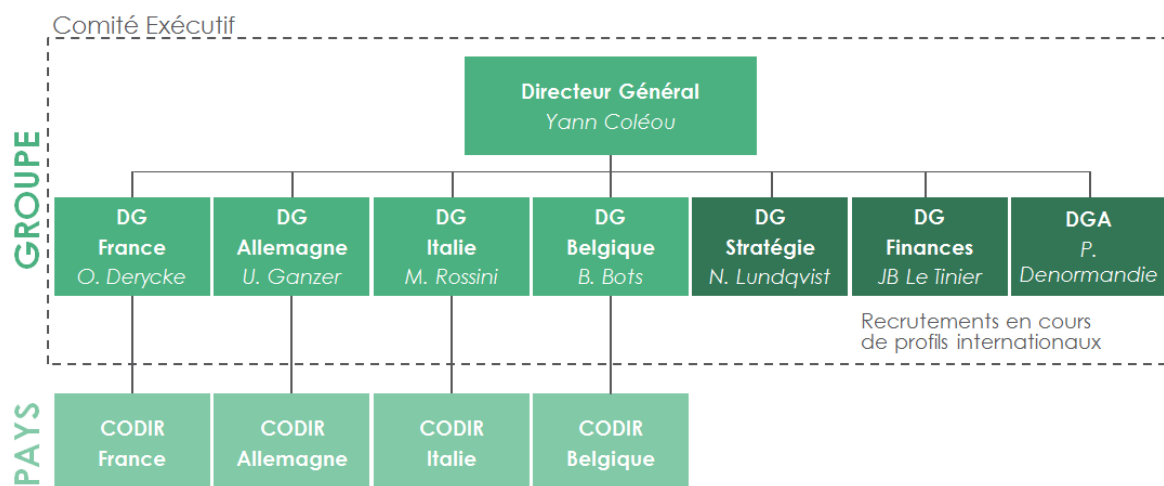
- des perspectives de croissance organique sur des géographies à fort potentiel de marché ;
- un potentiel de croissance externe pour renforcer son réseau sur les marchés existants et se développer sur de nouvelles zones attractives ;
- une structure financière solide, avec un niveau d'endettement maîtrisé.





1.2.2. Une nouvelle organisation fonctionnelle

Pour prendre en compte la dimension 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. Par ailleurs, chaque Directeur Général pays est entouré d'une équipe spécialisée, qui se réunit régulièrement en Comité de Direction sur les questions « métier ».



1.3. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

Une croissance robuste

Avec un chiffre d'affaires publié de 1 371 M€, en hausse de 23,7%, Korian dépasse son objectif annoncé de 1,35 Md€ pour 2013. Cette forte hausse de l'activité est soutenue par une croissance organique robuste de 4,2%, une forte dynamique de développement avec l'ouverture en Europe de huit maisons de retraite et de deux cliniques ainsi que l'acquisition, en Allemagne, le 21 mars 2013, du groupe Curanum.

Une progression de la profitabilité de 230 points de base

L'EBITDAR 2013 ressort à 374 M€, en progression de 35,2%. Le taux de marge d'EBITDAR est en hausse à 27,3%, soit une amélioration de 230 points de base, au-dessus de l'objectif de 27% fixé en début d'année. Ce taux de marge progresse dans l'ensemble des pays.

En M€	Consolidé		France		Allemagne		Italie	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Chiffre d'affaires	1 371	1 108	766	762	414	157	192	190
EBITDAR	374	277	202	188	125	44	47	45
marge/ CA	27,3%	25,0%	26,5%	24,7%	30,1%	28,0%	24,5%	23,6%

Une structure financière solide

L'endettement net à fin décembre 2013 ressort à 716 M€. Grâce à une performance en forte amélioration, le levier retraité de la dette immobilière s'est amélioré pour atteindre 2,7 x l'EBITDA au 31 décembre 2013.



1.4. PERFORMANCE BOUSIERE

Le graphique ci-dessous montre l'évolution du cours et des volumes quotidiens sur une période de deux ans, du 23 avril 2012 au 23 avril 2014.

Sur les deux dernières années, l'action a bénéficié de l'amélioration de la perception des investisseurs sur Korian. On observe en particulier une hausse continue du titre après les annonces du projet Korian First et de l'offre sur Curanum en décembre 2012, les résultats annuels 2012 le 28 mars 2013, les résultats semestriels le 12 septembre 2013 et l'annonce du projet de fusion avec Medica le 18 novembre 2013. Avec une capitalisation boursière de plus de 2 Md€ post fusion et un flottant représentant près de 40% du capital, les volumes ont considérablement augmenté.

Le titre Korian – Medica fait partie de l'indice SBF 120.



1.5. 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 SA** ») a été constituée en mars 2003 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, Sérience, Réacti-Malt et Medidep.

Parallèlement, Korian SA a 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 224,20 M€.

A 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 réalisées 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 SA 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 et un marché très fragmenté en cours de structuration, etc.).

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 SA a acquis 92,5% du groupe italien Segesta, deuxième acteur privé en Italie spécialisé dans la prise en charge des personnes dépendantes, le solde du capital étant détenu par le management. Segesta exploitait 7 établissements, représentant 909 lits.

Par ailleurs, Korian SA 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 détenu par le management.

Parallèlement, au cours du premier semestre 2008, Korian SA 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 de la prise en charge globale de la dépendance, 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 près de 5 003 lits en Allemagne et,
- 31 établissements, représentant près de 4 349 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 (EHPAD économique, PPP, accueil temporaire, etc.)) qu'il a 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.

A 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, Monsieur Yann Coléou.

Ce changement de gouvernance s'est traduit par une étude stratégique complète et une refonte de l'organisation fin 2012, qui a donné lieu à la définition d'un projet d'entreprise d'envergure baptisé « Korian First », lancé début 2013, porté par 4 leviers : la Performance, le Développement, l'Innovation, les Hommes. Dans ce cadre, Korian a notamment :



- lancé un certain nombre d'initiatives (notamment le 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 six maisons de retraite et deux cliniques en France et en Italie ainsi qu'acquis une clinique en Italie ;
- finalisé le recentrage de ses activités en France avec la cession de son pôle psychiatrie de sept cliniques et de deux maisons de retraite.

Cette transformation permettra à Korian de prendre le leadership sur les points qui demain feront la différence : l'internationalisation et l'innovation.

Fin 2013, le groupe Korian dispose d'une capacité d'accueil de plus de 34 000 résidents / patients en Europe (France, Allemagne et Italie) et emploie plus de 26 000 collaborateurs. Le Groupe gère près de 270 maisons de retraite, 50 cliniques spécialisées, dispose d'une capacité d'accueil de plus de 2 200 personnes en résidences services et assure des soins à domicile auprès de 9 000 patients.

La création du leader européen du Bien Vieillir (18 mars 2014)

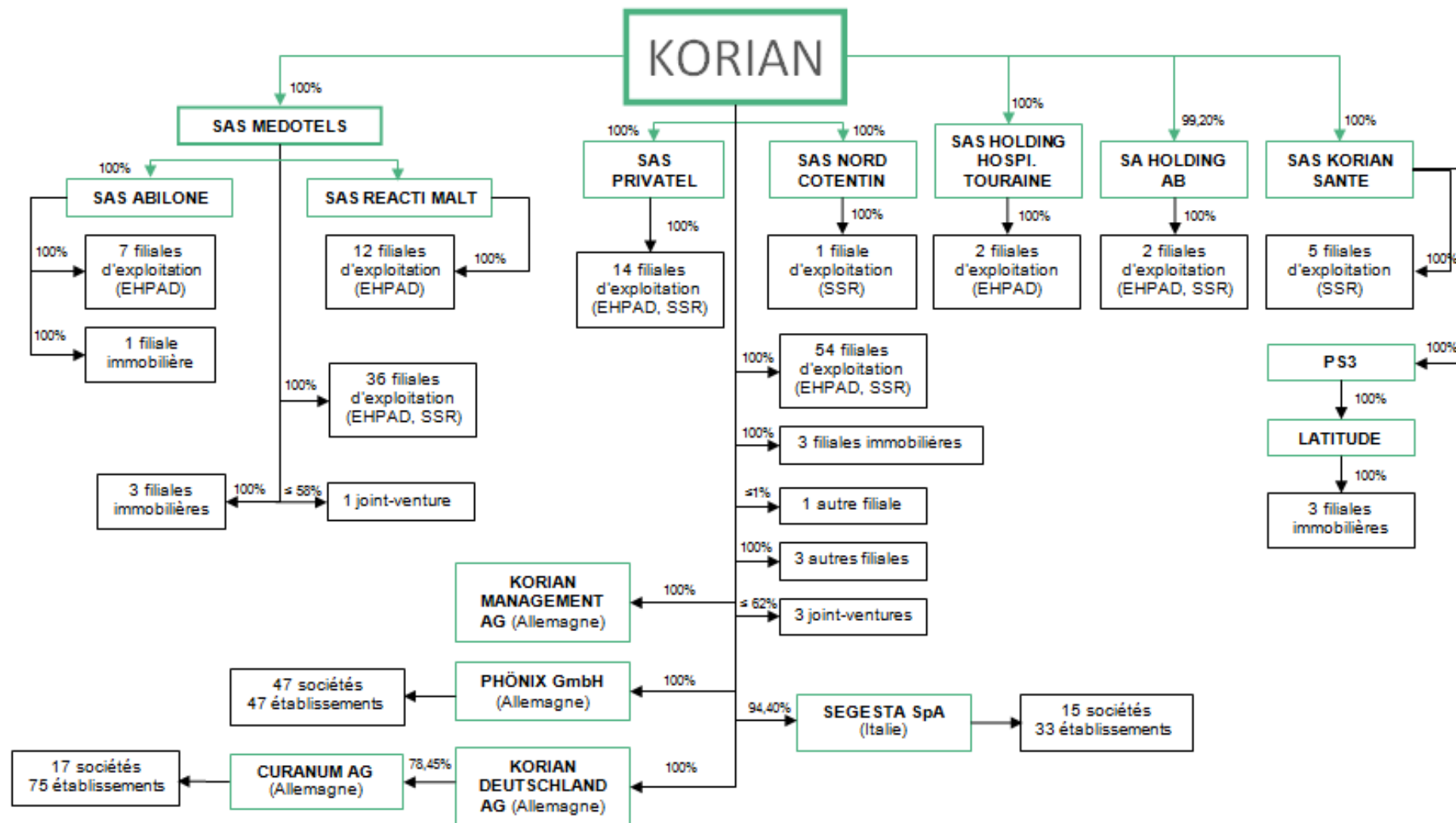
Le 18 mars 2014, les assemblées générales des actionnaires de Korian et de Medica ont approuvé la fusion-absorption de la seconde par la première, qui a été réalisée le même jour, donnant naissance au leader européen de Bien Vieillir (voir paragraphe 1.2 ci-dessus).

1.6. ORGANIGRAMMES JURIDIQUES

1.6.1. Organigramme juridique simplifié du groupe Korian au 31 décembre 2013

Au 31 décembre 2013, le périmètre Korian compte 244 sociétés consolidées.

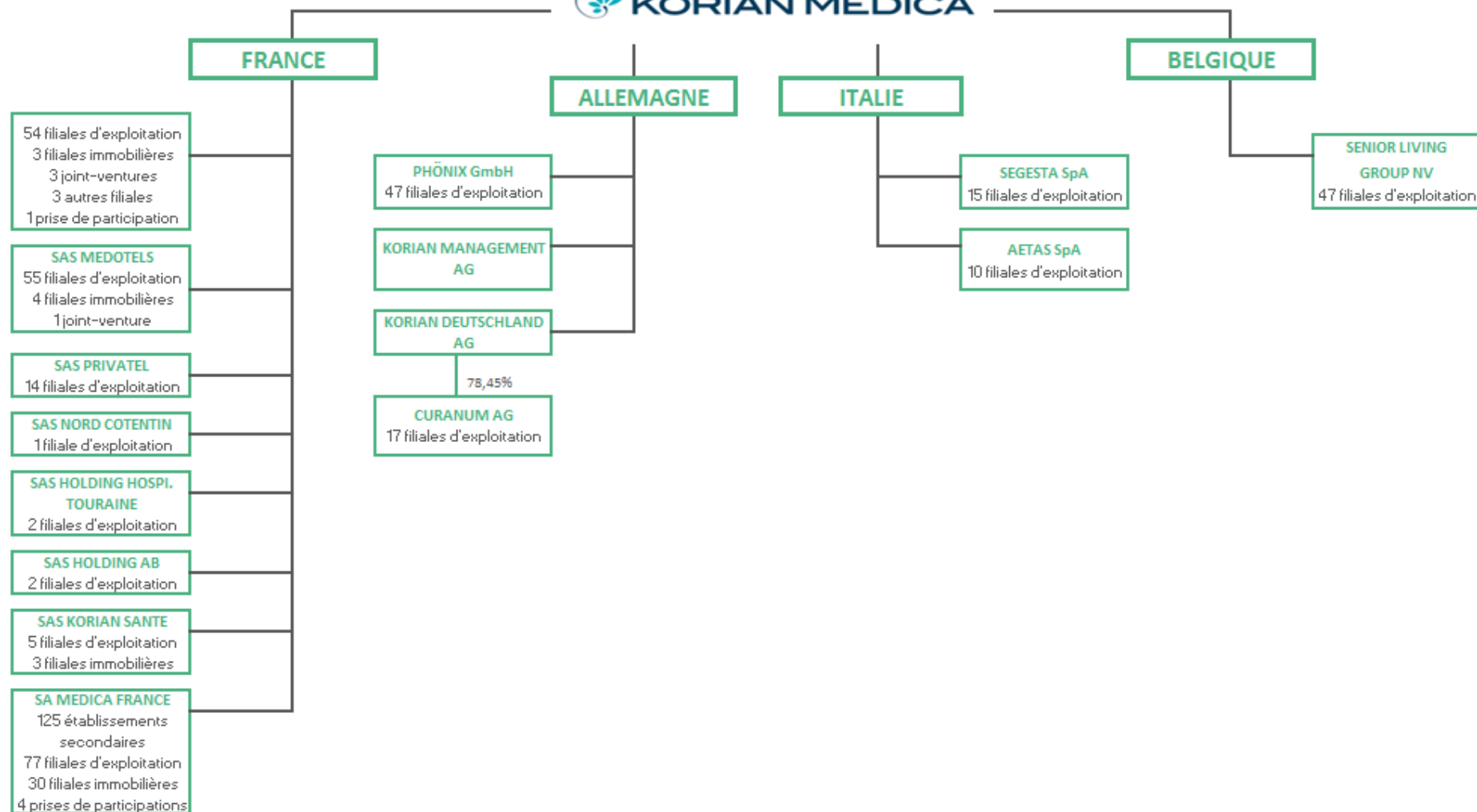
La page suivante présente l'organigramme juridique simplifié du groupe Korian au 31 décembre 2013.





1.6.2. Organigramme juridique simplifié du groupe Korian – Medica au 31 décembre 2013

La page suivante présente l'organigramme juridique simplifié du groupe Korian – Medica sur la base des périmètres des sociétés Korian SA et Medica SA au 31 décembre 2013.





Afin de faciliter la lecture du présent chapitre, il est précisé que les propos qui suivent concernent le nouveau Groupe, constitué à l'issue de la Fusion.

SOMMAIRE

2.1 Principales activités du Groupe	13	2.3.3 Les acteurs du marché	22
2.1.1 Définition des métiers du Groupe pour la prise en charge du Bien Vieillir	13	2.3.4 Les tendances du marché	23
2.2 Le Groupe Korian- Medica en France	14	2.4 Le Groupe Korian – Medica en Italie (Marques Segesta & Aetas)	25
2.2.1 Korian – Medica : une offre globale pour la prise en charge du Bien Vieillir présentant des standards élevés de qualité	14	2.4.1 Segesta & Aetas : des acteurs universels aux meilleurs standards de qualité	25
2.2.2 Le cadre réglementaire	15	2.4.2 Le cadre réglementaire et le financement	26
2.2.3 Les acteurs du marché	17	2.4.3 Les acteurs du marché	28
2.2.4 Un marché en forte croissance, tiré par des critères socio-démographiques favorables et caractérisé par une offre structurellement déficitaire	18	2.4.4 Un marché en forte croissance, tiré par des critères socio-démographiques favorables et caractérisé par une offre structurellement déficitaire	28
2.3 Le Groupe Korian – Medica en Allemagne (Marques Phönix & Curanum)	20	2.5 Le Groupe Korian – Medica en Belgique (Marque Senior Living Group)	29
2.3.1 Phönix & Curanum : une offre centrée sur les maisons de retraite, les résidences services et le maintien à domicile, aux meilleurs standards de qualité	20	2.5.1 Présentation du marché	29
2.3.2 Le cadre réglementaire	21	2.5.2 Les tendances du marché	30
		2.5.3 Les acteurs du marché	30
		2.5.4 L'environnement réglementaire et le financement du marché	31



2.1. PRINCIPALES ACTIVITES DU GROUPE

2.1.1. Définition des métiers du Groupe pour la prise en charge du Bien Vieillir

Face au défi du vieillissement de la population, Korian – Medica est désormais la première entreprise européenne spécialiste du Bien Vieillir. Présente dans 4 pays européens (France, Allemagne, Italie et Belgique), le Groupe gère près de 600 établissements (maisons de retraite médicalisées, cliniques, résidences services et maintien à domicile), représentant plus de 57 000 lits, et emploie environ 40 000 salariés.

Permettre à chacun d'accéder au Bien Vieillir, c'est rendre possible la préservation de 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 et 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.

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

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

Au sein du groupe Korian - Medica, la prise en charge du Bien Vieillir s'organise autour de trois secteurs distincts et complémentaires.

- Le secteur des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (maisons de retraite médicalisées, résidences services...), qui traite de la prise en charge pérenne des personnes âgées pour lesquelles un maintien à domicile est rendu difficile du fait de la lourdeur et du coût de prise en charge 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.

- Le secteur des soins de suite et de réadaptation (cliniques de soins de suite et de réadaptation), qui traite de la prise en charge temporaire (environ 30 jours) de patients dépendants physiquement pour réduire leur incapacité physique et leur redonner l'autonomie :
 - patients qui, après une intervention chirurgicale, nécessitent des soins complexes pendant une période limitée,
 - 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.

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.

- Le secteur des soins à domicile (hospitalisation à domicile (« **HAD** »), services de soins infirmiers à domicile (« **SSIAD** ») constitue une alternative à l'hospitalisation et a pour but d'écourter voire d'éviter les séjours hospitaliers.



2.2. LE GROUPE KORIAN – MEDICA EN FRANCE

2.2.1. Korian - Medica : une offre globale pour la prise en charge du Bien Vieillir présentant des standards élevés de qualité

Korian propose et développe une offre étendue de services liés à la prise en charge de la dépendance à travers ses établissements répartis sur l'ensemble du territoire français : maisons de retraite médicalisées (EHPAD), cliniques de moyen séjour (cliniques SSR) et cliniques psychiatriques.

Korian gère son portefeuille d'établissements dans le sens d'une médicalisation accrue pour ce qui concerne les maisons de retraite et d'une recherche de spécialisation pour ce qui concerne les établissements sanitaires.

- Les EHPAD sont ainsi conçus 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 adaptée aux besoins de chacun.
- Les SSR 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.
- Les cliniques psychiatriques du Groupe accueillent des patients pour le traitement d'affections psychosomatiques, ainsi que des troubles psychiques aigus et évolutifs, troubles bipolaires (dépression), troubles du comportement, *etc.* Elles proposent des psychothérapies individuelles ou de groupe, associées à des thérapeutiques fondées sur la pharmacologie, afin de garantir une prise en charge individualisée, adaptée à chaque patient.

2.2.1.1. Des établissements conçus ou aménagés comme des lieux de vie

Korian a pour objectif d'offrir le meilleur cadre de vie possible aux personnes âgées accueillies au sein de ses établissements et de maintenir le plus longtemps possible leurs capacités motrices et intellectuelles. Pour cela, Korian 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.

Korian privilégie l'aménagement de différents salons au sein de chaque établissement afin d'offrir aux résidents des lieux conviviaux où se regrouper et recevoir leur famille. Ils peuvent par exemple aménager leurs chambres avec des meubles personnels. Des salons réservés aux loisirs, à la coiffure, aux soins esthétiques, des kiosques à journaux ou encore des espaces dédiés à certaines activités ludiques (musique, lecture, cuisine, *etc.*) sont également installés dans la plupart des établissements.

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.

2.2.1.2. L'activité soins de suite et de réadaptation de Korian : une offre en matière de moyens séjours performante et spécialisée

L'offre de soins de Korian en cliniques SSR

Les cliniques SSR de 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 postcure en alcoologie et autres. 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 les cliniques de moyen séjour repose sur un projet individualisé, 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.



Les cliniques psychiatriques de Korian : une offre de qualité qui repose sur un projet médical novateur

En psychiatrie, les cliniques du groupe Korian accueillent des patients pour le traitement d'affections psychosomatiques, ainsi que des troubles psychiques aigus et évolutifs, troubles bipolaires (dépression), troubles du comportement, etc. Elles proposent des psychothérapies individuelles ou de groupe, associées à des thérapeutiques fondées sur la pharmacologie, afin de garantir une prise en charge individualisée, adaptée à chaque patient. Il est rappelé que les médecins intervenant en cliniques psychiatriques exercent à titre libéral et ne sont donc pas salariés des établissements.

2.2.2. Le cadre réglementaire

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 EHPAD, par la prise en charge par des organismes publics (états, régions, sécurités sociales, etc.) d'une partie du tarif, correspondant au financement des soins et de la dépendance, qui représente 35% du tarif total,
- pour les cliniques SSR, par la prise en charge par la sécurité sociale d'un tarif par spécialité représentant 80% du tarif total.

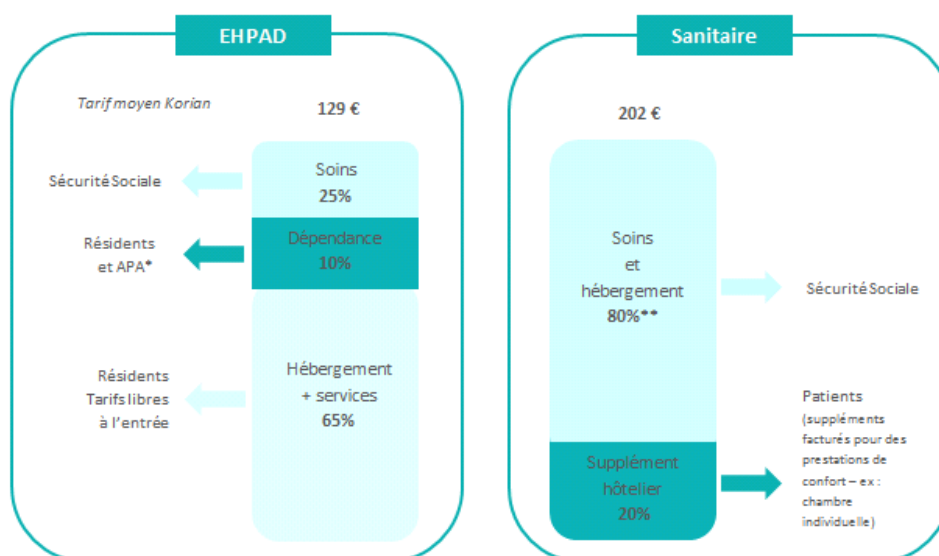
Activité médico-sociale, la prise en charge de la dépendance pérenne est fortement réglementée, tant en termes de création que de fonctionnement des EHPAD. La réforme de 2002 a ainsi entraîné un alourdissement de la réglementation, ce qui constitue une barrière à l'entrée restreignant dans les faits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

Activité sanitaire, la prise en charge de la dépendance temporaire 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.

Le mode de tarification applicable est également très encadré sur le plan réglementaire, ce qui contribue à créer des barrières à l'entrée sur les marchés du Groupe.

Le tarif des établissements du Groupe se décompose comme suit.

Financement-type du tarif quotidien en France



* Allocation Personnalisée d'Autonomie

** dont environ 70% correspondant au prix de journée

Source : Korian



Le mode de tarification des établissements médicaux-sociaux

La loi du 2 janvier 2002 et son décret d'application du 22 octobre 2003 ont défini les bases de la tarification des EHPAD. Le budget accordé à un EHPAD 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.

- Les tarifs hébergement (prestations hôtelières, restauration et services aux résidents)

Le tarif hébergement est à la charge du résident et est fixé librement par les établissements au moment de l'arrivée d'un nouveau résident dans le cadre d'un contrat de séjour. Par la suite, son évolution annuelle est encadrée par un taux maximum d'évolution fixé par arrêté du Ministre des Finances.

Le tarif hébergement représente environ 65% du chiffre d'affaires médico-social du Groupe.

Certains établissements sont partiellement habilités à l'aide sociale (cette habilitation concernant un nombre maximum de lits par établissement) ; dans ce cas, le Conseil Général fixe les tarifs hébergement de ces lits, ainsi que leur évolution annuelle. Les résidents peuvent également, sous condition de ressources, bénéficier de l'allocation logement au titre de l'hébergement en maison de retraite.

- Les tarifs soins (soins de base ou nursing et soins techniques)

Les tarifs soins sont fixés par les ARS et représentent environ 25% du chiffre d'affaires médico-social du groupe Korian. Ils recouvrent 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-soignantes négocié avec les ARS, 100% du salaire des IDE, 100% du salaire des kinésithérapeutes ou des ergothérapeutes, 100% du salaire du médecin coordinateur 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.

Ces tarifs ne sont pas facturés aux résidents mais directement versés à l'établissement par l'Assurance Maladie sous la forme d'une dotation globale. Ils sont négociés avec les ARS sur la base du budget prévisionnel de chaque établissement.

Ces tarifs sont normalement soumis à un taux d'évolution annuel proche de l'inflation, mais les établissements ont la possibilité de renégocier par avenant des mesures nouvelles si, notamment, la dépendance moyenne des résidents ou la charge en soins augmente de façon conséquente. A ce titre, chaque année, les établissements fournissent aux autorités de tutelle l'état de leurs dépenses et recettes. Le forfait soins des établissements faisant l'objet d'une dotation publique, il ne peut faire l'objet d'économies et les établissements sont tenus de l'utiliser intégralement. Faute d'utilisation, les établissements peuvent en rembourser la part non dépensée ou conserver cette somme sur un compte de réserve de compensation en prévision de déficits ultérieurs. Pour cela, les établissements tiennent à la disposition des autorités de tutelles l'ensemble des justificatifs dont elles ont besoin pour apprécier la sincérité de leurs comptes.

- Les tarifs dépendance (entretien des locaux, blanchisserie, incontinence et prestations relationnelles et d'aide à la vie quotidienne)

Les tarifs dépendance sont fixés par le Conseil Général et représentent environ 10% du chiffre d'affaires médico-social du groupe Korian. Ils recouvrent 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 Général, une fraction des diverses charges (notamment le salaire des auxiliaires de vie et des aides-soignantes diplômées, 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).

Ces tarifs sont fixés et revus chaque année après négociation entre l'établissement et le Conseil Général sur la base d'un budget prévisionnel présenté par l'établissement. Le Conseil Général 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 bénéficie de l'APA prenant en charge la partie du coût au-delà du ticket modérateur, soit directement par le Conseil Général pour la fraction excédant le ticket modérateur.

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 Généraux 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 2000, les relations en vue de la fixation des tarifs du secteur privé commercial s'établissent désormais directement entre l'Etat et les organisations professionnelles. Chaque année, le gouvernement fixe, par arrêté, l'OQN des établissements privés à tarification contractuelle (dits « hors dotation globale » ou « sous OQN ») constitué par le montant annuel des frais d'hospitalisation dans ces établissements pris en charge par l'Assurance Maladie. Ce montant est déterminé en fonction de l'ONDAM voté par le Parlement.

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.

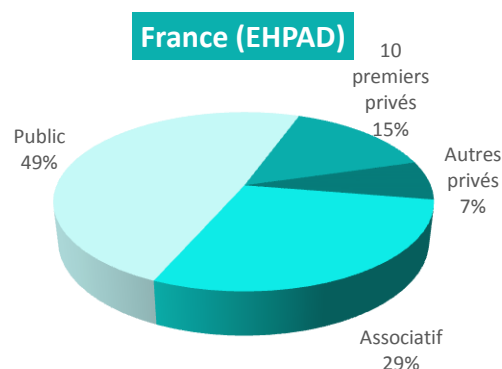
Les ARS fixent par ailleurs les tarifs des nouveaux établissements ou des nouvelles activités autorisées dans un établissement existant en fonction des tarifs moyens régionaux.

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, sauf en cas de convention avec une mutuelle. 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

Sur les 684 000 lits d'EHPAD en France, l'offre du secteur public et associatif représente 78% et le marché privé est en cours de structuration mais encore fragmenté.

Outre le groupe Korian - Medica, les principaux acteurs du secteur de la prise en charge de la dépendance sont Orpéa, DomusVi et Le Noble Age.





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

En résumé, l'activité de Korian est marquée par un vieillissement rapide de la population.

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 60 ans et plus seront plus de 19 millions en 2024 (contre 16 millions aujourd'hui, soit une augmentation de plus de 18% en 20 ans) et près de 22,6 millions en 2040, représentant près du tiers de la population totale¹.

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 2011, l'espérance de vie à la naissance était de 78,2 ans pour les hommes et de 84,8 ans pour les femmes. 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 femmes².

Les analyses de l'INSEE confirment également que la part de la population âgée et très âgée va progresser très fortement jusqu'en 2035. Cette forte augmentation correspond entre autres au passage à ces âges des générations du *baby-boom*. Ainsi, à l'horizon 2040, le nombre de personnes âgées de 75 ans ou plus sera multiplié par 1,7 et celui des 85 ans par plus de 2 : ils seront respectivement de 10,3 et de 4,0 millions³.

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 séniors

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 2011⁴.

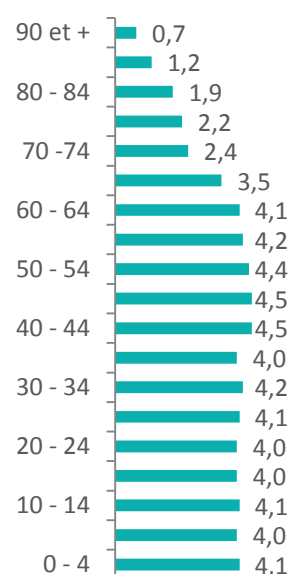
Pyramide des âges française en 2013 :

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

Source : Omphale 2010 INSEE

Une première augmentation du nombre de personnes dépendantes s'est amorcée à partir de 2005 avec l'entrée en dépendance des générations 1920 à 1940 qui remplacent des générations précédentes moins nombreuses, notamment les classes creuses nées pendant la première guerre mondiale.

Si les progrès médicaux et l'amélioration des conditions de vie devraient conduire à retarder l'apparition de la dépendance, la vitesse à laquelle se réalisera ce décalage varie selon les hypothèses retenues. Dans le scénario central, privilégié par les études de l'INSEE datant de 2003, sur la base des dernières données disponibles, le nombre de personnes dépendantes augmenterait de 50% entre 2000 et 2040, pour atteindre alors 1 230 000 personnes. Ce chiffre varie entre 1,1 et 1,5 millions de personnes dépendantes selon le scénario.



¹ Scénario central du modèle de projection démographique OMPHALE – INSEE 2010.

² Source : INSEE, Projections de population à l'horizon, n°1320, 2010.

³ Scénario central du modèle de projection démographique OMPHALE – INSEE 2010.

⁴ Source : Drees Etudes et résultats n°876.



En 2040, le nombre de personnes âgées dépendantes mais aussi l'âge de l'entrée en dépendance seront plus élevés qu'en 2000. L'évolution du nombre de personnes dépendantes résulte de l'interaction de deux tendances opposées : la diminution du taux de dépendance à 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, 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 EHPAD disposent du niveau (élevé) 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. En 2004, on comptait en France près de 800 000 personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés (18% des plus de 75 ans et 30% des plus de 80 ans) dont 40% étaient prises en charge dans un établissement⁵. 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 millions de Français en 2020⁶.

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

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 SSR

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

⁵ Source : Seniorscopie – Les dix mesures Douste-Blazy contre l'Alzheimer – Septembre 2004.

⁶ Source : Seniorscopie – Les dix mesures Douste-Blazy contre l'Alzheimer – Septembre 2004.



réduire autant que possible les durées moyennes de séjour afin d'assurer une rotation plus grande de leurs patients.

Hausse de l'activité de soins de suite, surtout en hospitalisation partielle

L'activité SSR des établissements de santé augmente en 2008 : tous modes d'hospitalisation confondus, plus de 3 millions d'entrées sont enregistrées, soit une augmentation de 6,7% par rapport à 2007. Cette activité poursuit ainsi sa progression entamée depuis plusieurs années. Depuis 2002, le nombre d'entrées a augmenté de 36,2%. Cette activité est réalisée pour plus des deux tiers en hospitalisation partielle, qui gagne ainsi de plus en plus de terrain sur l'hospitalisation complète. En effet, en 2008, le nombre de venues en SSR augmente de 8,7% en hospitalisation partielle, contre 2,4% en hospitalisation complète.

Cette hausse de l'activité est plus importante dans les cliniques privées. Le nombre de séjours et de journées réalisées en soins de suite privés augmente respectivement de 7,7% et 6,2% en 2008 (46% des séjours ont lieu en établissement public, 28% en cliniques privées et 26% en établissement privé à but non lucratif)⁷.

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'un EHPAD du groupe Korian se divisent schématiquement en trois composantes (soins, dépendance et hébergement). La composante « hébergement », qui reste à la charge du résident et/ou de sa famille, s'élève à environ 2 500 € TTC par mois sur la base du tarif hébergement journalier moyen par lit au sein des établissements du groupe Korian. En moyenne, on estime qu'environ un tiers de cette charge est financée par la famille du résident, le solde étant financé par les revenus de la personne. De plus, une personne âgée démunie résidant en EHPAD peut, sous conditions de ressources, bénéficier de plusieurs aides publiques, notamment des Conseils Généraux 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 SSR et psychiatriques.

Enfin, notamment en France, les ressources des populations âgées disponibles pour le financement de la prise en charge de leur dépendance auront vocation à s'accroître 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.

2.3. LE GROUPE KORIAN - MEDICA EN ALLEMAGNE (MARQUES PHÖNIX & CURANUM)

2.3.1. Phönix & Curanum : une offre centrée sur les maisons de retraite, les résidences services et le maintien à domicile, aux meilleurs standards de qualité

L'activité de Phönix et de Curanum se développe principalement sur le secteur des maisons de retraite médicalisées (*Pflegeheime*), avec toutefois quelques activités connexes :

- des résidences services établies comme des annexes des EHPAD. Phönix exploite environ 5 appartements de résidences services pour 100 lits de *Pflegeheime* alors que l'activité résidences services de Curanum représente plus d'un quart des lits de *Pflegeheime*. Au total, Curanum exploite environ 2 100 appartements de 1 ou 2 lits ;
- des services de soins ambulatoires ou de soins à domicile à partir des EHPAD ;

⁷ Source : Drees - L'activité des établissements de santé en 2008 en hospitalisation complète et partielle – Février 2010.



- des petites unités de soins spécifiques ou des structures adaptées pour les états végétatifs chroniques ;
- des résidences où l'on traite différents symptômes de dépendances et d'addictologie.

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

2.3.2. Le cadre réglementaire

Depuis 1996, l'Allemagne s'est dotée d'une cinquième branche de la sécurité sociale assurant le financement de la dépendance, qui porte le nom de *Pflegekasse*. 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
Pflegestufe 1	Aide nécessaire pour au moins deux tâches ou pour plusieurs soins de base au minimum 1 fois par jour Assistance de 90 minutes par jour + 45 minutes de soins
Pflegestufe 2	Aide nécessaire au minimum trois 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
Pflegestufe 3	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
Pflegestufe 3 + Härtefall (exception)	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 trois fois dans la nuit <i>Vollstationäre Pflege</i> : hospitalisation complète Soins aux patients hospitalisés de manière permanente avec du personnel présent en continu

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 *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.

€ / monat	<i>Pflege 1</i>	<i>Pflege 2</i>	<i>Pflege 3</i>	<i>Pflege 3+</i>
Famille	235 €/mois	440 €/mois	700 €/mois	
Ambulant Pflege (nom allemand)	450 €/mois	1 100 €/mois	1 550 €/mois	
Pflegeheime	1 023 €/mois	1 279 €/mois	1 550 €/mois	1 918 €/mois

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



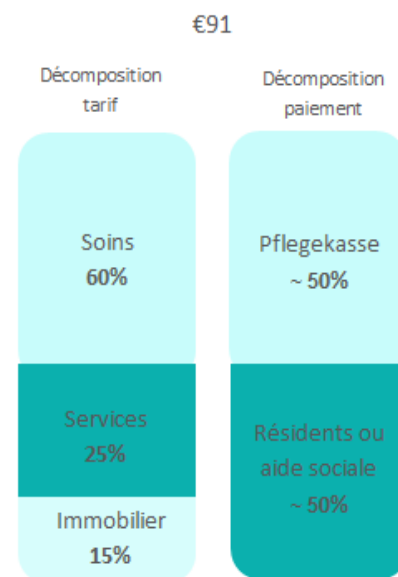
De manière totalement indépendante, l'opérateur va négocier certaines composantes de son tarif avec l'autorité locale de contrôle des EHPAD (*Heimaufsicht*) et les caisses d'Assurance Maladie :

- 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 Maladie (*Krankenversicherung*) ;
- la partie investissements (IK) recouvre le loyer et les charges associées ;
- la partie formation (*Ausbildungsumlage*) permet de financer la formation des apprentis (environ 1 € par jour).

Les deux premières composantes du tarif sont régulées mais les tutelles autorisent les établissements à dégager une marge et il n'existe pas de comptes d'emplois (*i.e.* 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.

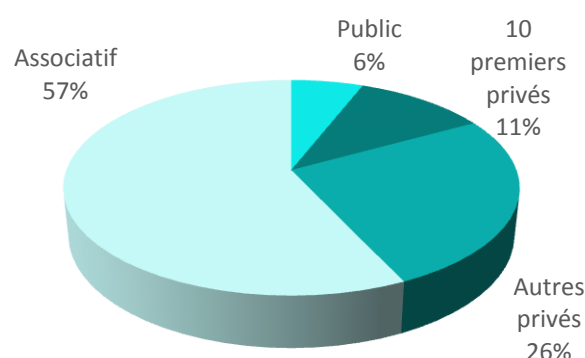


Source : Korian

2.3.3. Les acteurs du marché

Sur les 876 000 lits d'EHPAD allemands, 57% sont gérés par des acteurs associatifs, dont 4 de grande taille. Entre 1999 et 2007, 71% des lits ont été créés par des opérateurs privés. Le secteur privé représente 37% des lits et reste très fragmenté.

L'Allemagne compte 12 400 maisons de retraite, dont plus de la moitié sont situées sur les *Länder* du *Nordrhein- Westfalen*, du *Bayern*, du *Baden- Württemberg* et du *Niedersachsen*, qui regroupent également la plus forte demande. Dans la plupart des régions, le secteur a continué sa progression (en moyenne +5,1% depuis 2009).



En détail pour les acteurs privés :

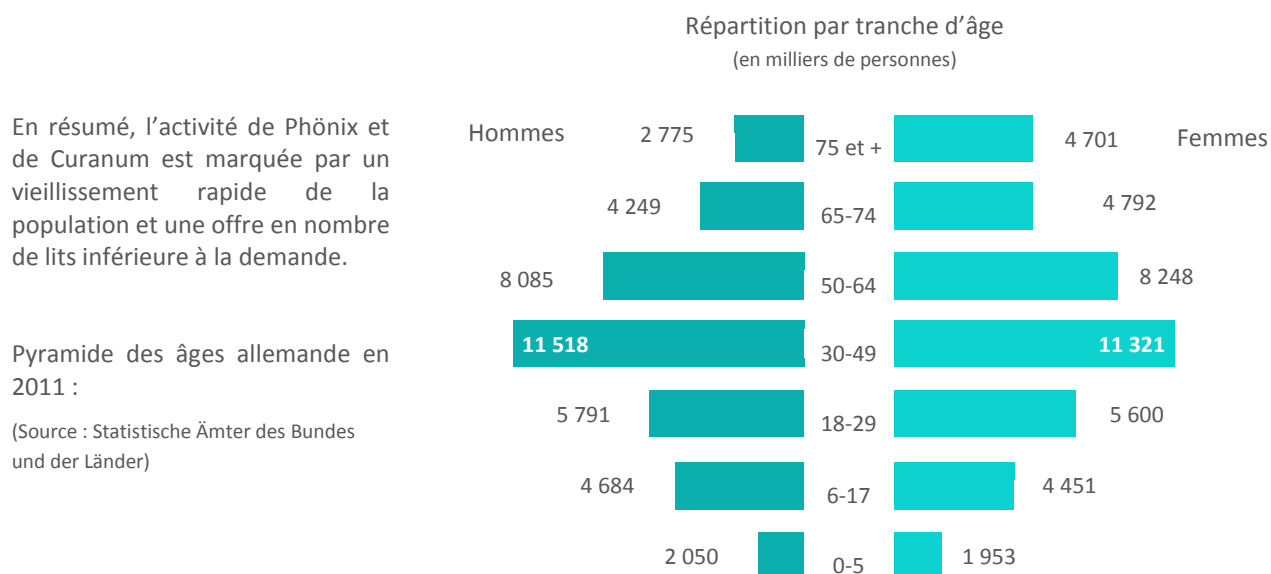
N°	Opérateur	Nombre de lits
1	Pro Seniore	18 846
2	Curanum-Phönix	15 709
3	Kursana	13 600
4	Casa Reha	9 501
5	Vitanas	8 106
6	Marseille Kliniken	8 028
7	Matemus & Cura	7 540
8	Alloheim	6 000
9	Silver Care holding	5 231
10	Azurit	4 418

Source : JP Morgan



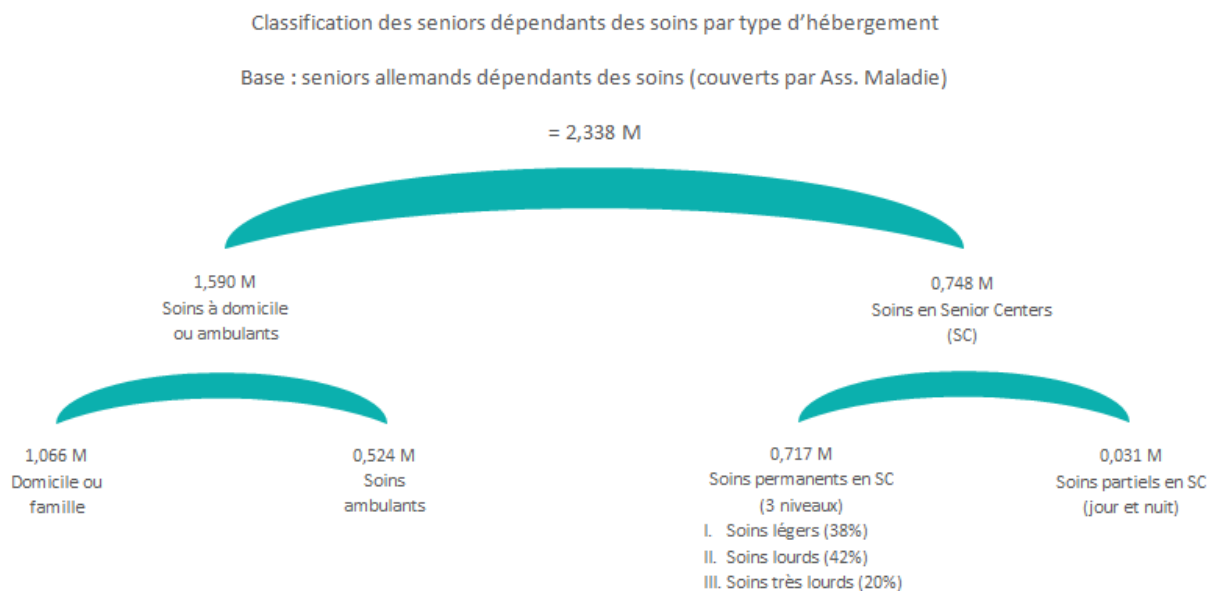
2.3.4. Les tendances du marché

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



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

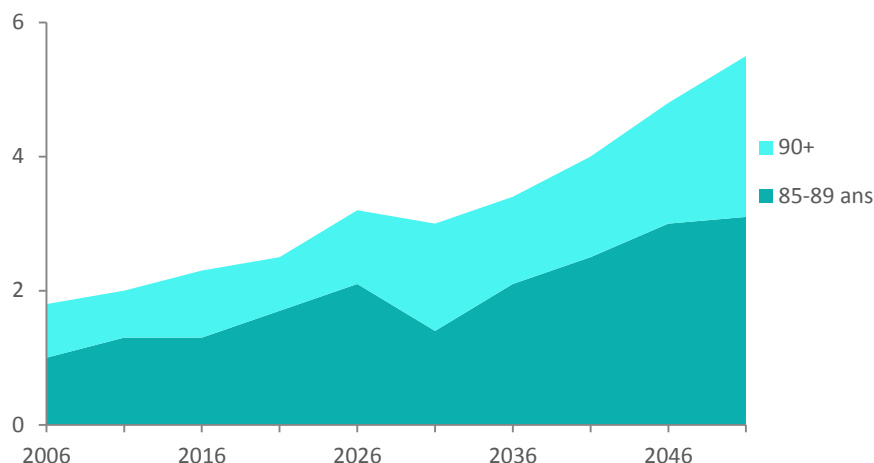
Les 2,3 millions de personnes âgées dépendantes bénéficient pour 68% d'entre elles de soins à domicile ou en ambulatoire. 787 000 personnes âgées résident donc en *Pflegeheime*, dont l'essentiel en séjour permanent.



Or, la population âgée de plus de 85 ans devrait fortement augmenter dans les prochaines années, plus rapidement qu'en France d'ici 2020 (source : Destatis). Cette évolution est due à la plus forte natalité qui a marqué l'Allemagne dans les années 30 et qui se retrouve aujourd'hui dans les pyramides des âges.



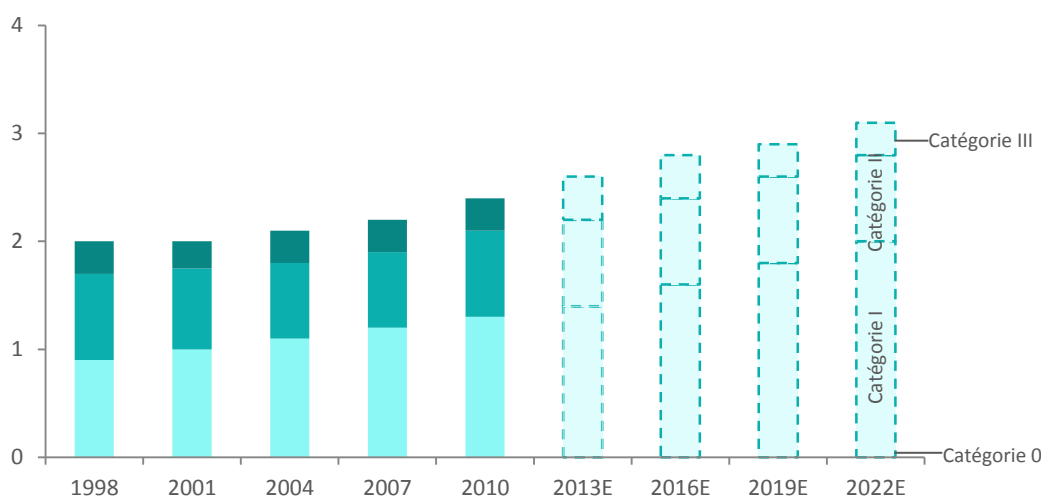
Evolution du nombre de personnes de plus de 85 ans, Variante V1W1*
(Classe d'âge en millions)



Note: (*) 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.

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.

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)

(Source: Destatis; ADMED/HCB/RWI; Litsearch; Bain interviews)

Ce modèle prévoit donc une augmentation de 30% des personnes âgées dépendantes d'ici 2022. Transformée en besoins de lits d'EHPAD, cela représenterait 200 000 nouveaux lits d'ici 10 ans

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



2.4. LE GROUPE KORIAN - MEDICA EN ITALIE (MARQUES SEGESTA & AETAS)

2.4.1. Segesta & Aetas : des acteurs universels aux meilleurs standards de qualité

Avec la gestion de 59 sites répartis sur 9 régions porteuses en Italie, Segesta et Aetas sont les seuls acteurs opérant dans toutes les branches de la santé. Grâce à leur savoir-faire et à leur capacité à répondre aux attentes des tutelles italiennes, Segesta et Aetas constituent un acteur de référence présent dans toutes les branches de la santé (maisons de retraites, cliniques de soins de suite et de réhabilitation, cliniques psychiatriques, accueil de jour et soins à domicile).

2.4.1.1. Les établissements pour personnes âgées - *Residenze Sanitarie Assistenziali* (RSA)

Au nombre de 47, 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 leur degré de dépendance et des unités de vie Alzheimer dans la majorité des résidences ;
- des services d'accueil tel que l'hébergement, la blanchisserie, la restauration ainsi que diverses animations.

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

2.4.1.2. L'accueil de jour

Segesta gère 7 centres d'accueil de jour ayant une capacité totale de 225 places. Ces accueils de jour rattachés aux RSA accueillent des personnes âgées, des malades d'Alzheimer ou des handicapés mentaux ou moteurs. Ils permettent aux personnes de bénéficier d'une assistance sanitaire 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.

2.4.1.3. Les résidences services

Au nombre de 2, les résidences services sont rattachées aux RSA et sont composées d'appartements destinés à des personnes âgées autonomes. Ces appartements, qui peuvent accueillir une ou deux personnes, ont été aménagés afin de garantir aux résidents la plus grande autonomie possible, le respect de la vie privée, les rapports amicaux et familiaux, tout en garantissant une sécurité quotidienne et des aides sanitaires si nécessaire.

2.4.1.4. Les cliniques

Au nombre de 12, les cliniques italiennes sont de trois types :

- les cliniques de soins de suite et 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 des patients atteints de pathologies mentales aiguës. Les cliniques assurent le traitement psychiatrique du patient tout au long du séjour.
- les autres cliniques spécialisées, d'une part, 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 hauts niveaux, dans le cadre d'une prise en charge quotidienne sur le long



terme, grâce notamment à des stimulations neurologiques et tout en favorisant la relation avec les familles des patients) et, d'autre part, sont spécialisées en gériatrie (réhabilitations, hospitalisations de longue durée, dialyses, orthopédie – notamment prothèses de la hanche, activités ambulatoires).

2.4.1.5. Les soins à domicile

En Lombardie, en Vénétie, dans le Latium et dans les Pouilles, Segesta assure un service de réhabilitation et de maintien à domicile. Ces prestations, totalement prises en charge par les tutelles, proposent des services infirmiers, des rééducations, des prélèvements sanguins, des assistances pour les pathologies complexes comme les états végétatifs, ou encore des cures palliatives à domicile pour les patients en phase terminale.

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 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, une autre les RSA, 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 patients, le respect de la dignité et de la personnalité de chacun, la garantie de la continuité des soins, la possibilité pour le patient de choisir entre différentes solutions d'assistance et un haut professionnalisme du personnel dédié.

2.4.2. Le cadre réglementaire et le financement

Le système italien est relativement proche du modèle français puisque l'exploitation d'une maison de retraite est soumise 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 sanitaire ou médico-social a été rendu obligatoire par un décret législatif 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 qui conditionnent l'obtention des accréditations et autorisations qui peuvent, si les régions le souhaitent, être plus contraignants que les exigences nationales. En Lombardie par exemple, l'ASL impose un temps minimum à consacrer à chaque résident et, depuis 2001, la capacité des nouveaux établissements ne peut excéder 120 lits.

Pour tous ses établissements, le Groupe a choisi de se conformer 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.

2.4.2.1. Evolution réglementaire en Lombardie

La région de la Lombardie a introduit fin 2010 le système des budgets des dépenses de santé pour les maisons de retraite (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^{er} décembre 2010 et implique la signature annuelle d'un budget prévisionnel de dépenses prises en charge par l'ASL.

A la fin de chaque année, les gestionnaires de maisons de retraite signent un budget prévisionnel pour l'année à venir, basé sur les montants facturés à l'ASL au cours de l'exercice précédent. 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. A moyen terme, cette disposition pourra s'avérer intéressante pour les groupes structurés et bien implantés en Lombardie tels que Segesta et Aetas.



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'un établissement médico-social est accrédité, 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 nos régions d'implantation. Selon la situation du résident, une partie de ce tarif peut être prise en charge par les municipalités ou les mutuelles.

À noter, au niveau national, de grandes disparités sur les tarifs, le tarif soins allant de 29 € à 64 € par jour et le tarif hébergement étant libre en Lombardie ou en Vénétie mais plafonné par exemple dans le Piémont à 35,58 € par jour.

	SERVICE	TARIF A LA CHARGE DE L'ASL (€/J)	TARIF HEBERGEMENT (€/J)	TOTAL (€/J)
EMILIE	EHPAD	42,77 €	42,77 €	85,54 €
LOMBARDIE	EHPAD A	59,20 €	58,95 €	118,15 €
	EHPAD B	49,20 €	46,16 €	95,36 €
LIGURIE	RP Long séjour	29,49 €	49,69 €	79,18 €
	EHPAD maintien	46,93 €	42,00 €	88,93 €
	Alzheimer	57,88 €	42,00 €	99,88 €
LOMBARDIE	EHPAD	29 € - 39 € - 49 €	Libre	-
	EHPAS Unité Alzheimer	52,00 €	Libre	-
PIEMONTE	EHPAD niveau de base	35,58 €	35,58 €	71,16 €
	EHPAD niveau moyen-bas	36,50 €	36,50 €	73,00 €
	EHPAD niveau moyen	38,68 €	38,68 €	77,36 €
	EHPAD niveau haut	44,00 €	44,00 €	88,00 €
	EHPAD niveau haut supérieur	52,22 €	52,22 €	104,44 €
POUILLES	RSSA	46,45 €	46,45 €	92,90 €
SARDAIGNE	EHPAD intensité faible	59,00 €	59,00 €	118,00 €
	EHPAD intensité haute	64,00 €	64,00 €	128,00 €
TOSCANE	EHPAD intensité faible	43,23 €	43,23 €	86,46 €
	EHPAD intensité moyenne	57,97 €	57,97 €	115,94 €
	EHPAD intensité haute	60,00 €	60,00 €	120,00 €
VENETIE	EHPAD intensité faible	51,00 €	Libre	-
	EHPAD intensité moyenne	58,00 €	Libre	-

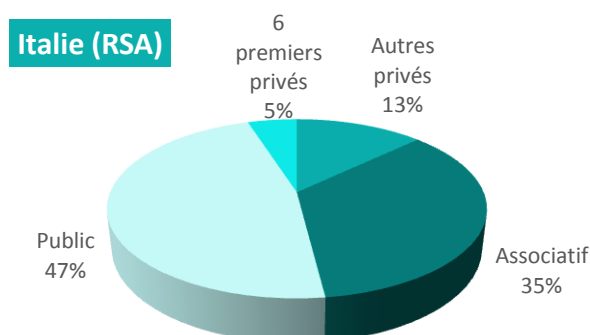
2.4.3. Les acteurs du marché

Les 340 000 lits de dépendance italiens se répartissent de la manière suivante :

- une part très majoritaire du public et de l'associatif (82%) ;
- un secteur privé très fragmenté : les 6 premiers opérateurs ne représentent que 5% du total des lits.

Outre le groupe Korian, les principaux acteurs nationaux du secteur de la prise en charge de la dépendance sont Kos, Eukedos et Orpéa.

Il existe de nombreux acteurs régionaux.



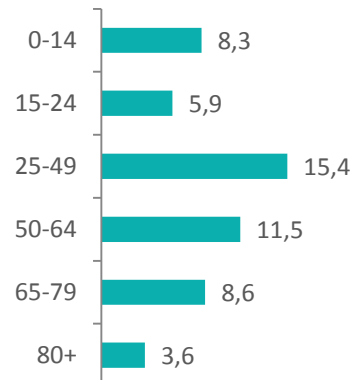
2.4.4. Un marché en forte croissance, tiré par des critères socio-démographiques favorables et caractérisé par une offre structurellement déficitaire

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

L'Italie compte actuellement 147,2 personnes de plus de 65 ans pour 100 jeunes, soit plus de 12,4 millions de personnes âgées de plus de 65 ans (source ISTAT), contre environ 11,2 millions en France (source INSEE) au 1^{er} janvier 2012. 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 avec l'Allemagne et l'une des populations vieillissant le plus rapidement. La part des plus de 65 ans représente en 2012 plus de 20% de la population italienne.

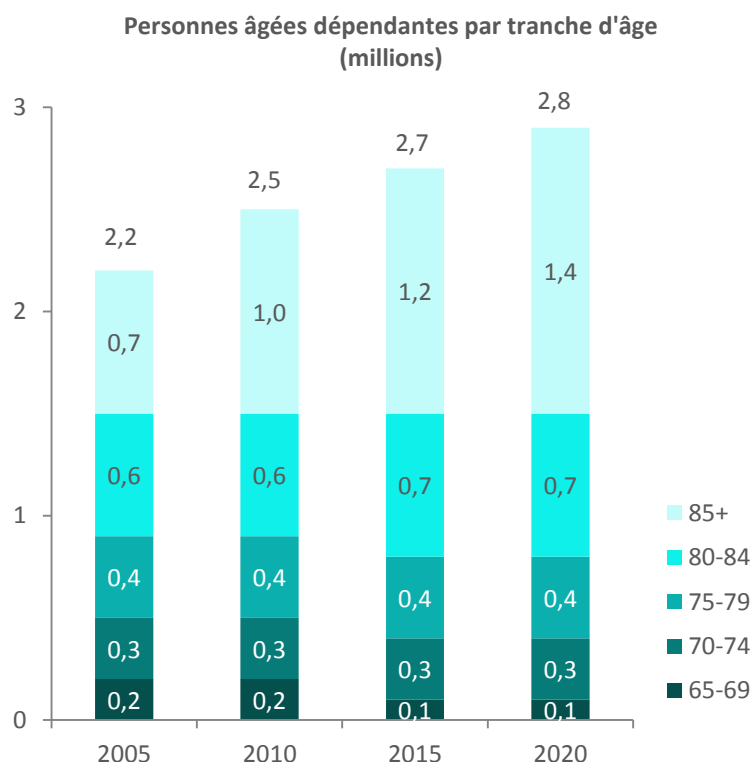
Pyramide des âges italienne en 2012
(par tranche d'âge, en millions de personnes) :

(Source : Eurostat)





Personnes âgées dépendantes par tranche d'âge (2005-2020) :



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 30 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 élevée au monde : les hommes y vivent en moyenne 79,4 ans et les femmes 84,4 ans⁸.

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 sont présents Segesta et Aetas).

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 de la France 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 pour 1000 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 KORIAN - MEDICA EN BELGIQUE (MARQUE SENIOR LIVING GROUP)

2.5.1. Présentation du marché

En Belgique, plusieurs types d'hébergement 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 ans⁹. Les maisons de retraite disposent de deux types de lits, des lits de maisons

⁸ Source ISTAT « Noi Italia 2013 ».

⁹ 65 ans en Flandre.



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 MRS sont destinés à accueillir des personnes avec un degré de dépendance plus élevé et bénéficient donc d'un financement plus important ;

- les résidences-services (RS) accueillent des résidents indépendants et proposent un logement accompagné de prestations à la carte ;
- 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.

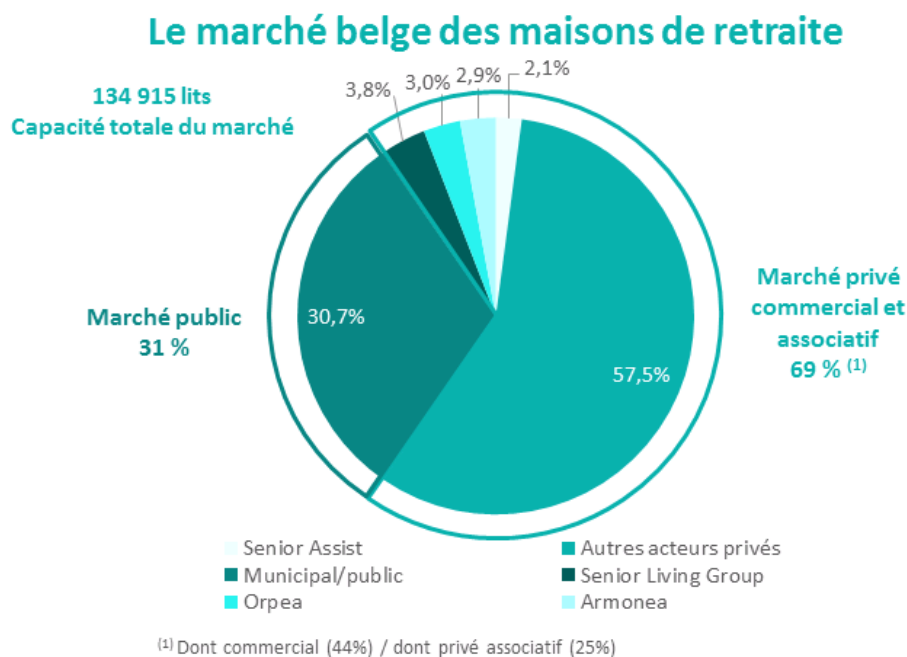
2.5.2. Les tendances du marché

Le marché belge bénéficie d'une démographie porteuse où 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 2011 par le Bureau du Plan démontrent que les plus de 65 ans, qui représentaient 17 % de la population belge en 2010, représenteront respectivement 21% en 2025 et 26% en 2050 de la population belge. Par ailleurs, la population de plus de 85 ans, qui représentait 2,2% de la population belge en 2010, représentera respectivement 3% en 2025 et 5,8% en 2050 de la population belge totale. La Belgique compte aujourd'hui environ 2 400 000 personnes de plus de 60 ans et l'offre disponible en maison de retraite est d'environ 130 000 unités de logement¹⁰, soit à peine plus de 5% de la population concernée. Ainsi, pour répondre à la demande actuelle, il serait nécessaire de créer plus de 76 000 lits supplémentaires d'ici 2050.

2.5.3. Les acteurs du marché

Le marché belge reste un marché fragmenté dont la capacité est actuellement répartie entre 1 530 maisons détenues par des opérateurs privés (44%), associatifs (25%) et publics (31%) et où les 5 premiers opérateurs privés représentent 13% de l'offre totale.



(Source : Senior Living Group Company presentation, rapport PWC, analyse L.E.K.)

¹⁰ Source : www.kce.fgov.be.



2.5.4. L'environnement réglementaire et le financement du marché

Le marché belge est un marché qui présente des barrières réglementaires à l'entrée, régulé au niveau fédéral et régional, pour lequel une licence d'exploitation est obligatoire et où les prix d'hébergement sont contrôlés par le gouvernement fédéral.

Le marché des maisons de retraite en Belgique est un marché solvable où environ 44% du coût journalier est remboursé par la sécurité sociale.

2.5.4.1. La régulation actuelle du secteur

Le secteur est actuellement régulé de la manière suivante.

- Autorisation d'exercer

Les licences (ou titres de fonctionnement) sont délivrées en fonction de la programmation calculée au niveau régional et soumises à l'accord fédéral du fait du financement par l'INAMI¹¹. Ces programmations sont déterminées notamment en fonction de l'évolution de la population âgée de plus de 65 ans par région.

Au niveau régional, les licences sont attribuées par les Régions, en Flandre par les communes¹². Les règles d'attribution en Flandre ont été modifiées en 2010 pour favoriser la construction effective de lits (durée de validité des licences écourtée, conditions minimum requises en termes de qualité et d'hygiène).

Les normes à respecter pour obtenir l'agrément spécial comme MRS sont énumérées dans l'annexe 1 de l'arrêté royal du 21 septembre 2004 modifié par l'arrêté royal du 7 juin 2009.

L'agrément, le suivi et le contrôle qualité des établissements relèvent de la triple compétence du gouvernement fédéral, des communes et des régions. Les licences peuvent être retirées en cas de non-respect des normes en vigueur.

Pour les résidences-services, il n'y a pas de programmation. Par conséquent, l'obtention d'une licence n'est pas obligatoire mais un agrément des autorités publiques reste nécessaire en Wallonie et en Flandre, afin notamment de pouvoir bénéficier d'un taux réduit de TVA (12% au lieu de 21%) sur la construction.

- Financement des soins

Les soins et la dépendance sont subventionnés par le Ministère des Affaires Sociales et de la Santé (état fédéral) 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 Katz¹³ »). 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 le Ministère de l'Economie, avec une régulation des augmentations annuelles.

Le prix journalier payé par les résidents pour la chambre et les repas est fixé librement à l'ouverture d'une MDR puis indexé automatiquement sur l'indice des prix à la consommation. Une augmentation plus importante du prix journalier est subordonnée à l'approbation des autorités fédérales, suite au dépôt d'un dossier spécifique et argumenté¹⁴.

¹¹ Institut National d'Assurance Maladie Invalidité.

¹² En Wallonie, les arrondissements ; Région de Bruxelles-Capital, la région.

¹³ 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.

¹⁴ Avec des plafonds d'augmentation annuelle pour certaine région (5% par an pour la Wallonie).



Selon le SPF Economie, le prix moyen au 1^{er} semestre 2012 dans les 1 993 établissements du Royaume était de 41,25 € par jour, soit 1 245 € par mois. La moyenne est de 1 423 € en Flandre, mais ce chiffre ne tient pas compte des frais médicaux (médecin, kiné, ...) et des frais qui sont facturés en supplément (téléphone, linge, etc.).

2.5.4.2. La 6^{ème} réforme de l'Etat : les évolutions attendues dans le secteur

Le secteur de la dépendance en Belgique a récemment vu sa réglementation changer et ce, dans l'ensemble du pays. Le secteur est en pleine évolution et en pleine phase de transition par rapport aux nouvelles dispositions légales, notamment suite à l'accord institutionnel de 2011, dit « Accord Papillon », qui entrera en vigueur à partir de 2015 et qui organise le transfert de compétences de l'Etat Fédéral aux entités fédérées, Régions et Communautés.

La mise en œuvre de ces transferts était toutefois suspendue dans l'attente d'un accord sur leur financement, intervenu en juillet 2013. Au terme de cet accord, il est prévu que l'Etat Fédéral belge transfère une partie importante de ses compétences aux Régions et aux Communautés. La politique des personnes âgées et soins « *long care* » fera l'objet d'un transfert complet et intégral aux Communautés.

Après ce transfert de compétence, il ne restera à la charge de l'INAMI que les remboursements de frais médicaux engagés dans les MDR.



Afin de faciliter la lecture du présent chapitre, il est précisé que les propos qui suivent concernent le groupe Korian. Toutefois, le paragraphe 3.1.2.4 présente l'acquisition du groupe SLG par Medica SA et le paragraphe 3.6 sur la politique de prévention et de gestion des risques concerne, sur certains points, le groupe Korian - Medica.

SOMMAIRE

3.1 Faits marquants	34	3.7 Informations sociales, sociétales et environnementales	65
3.1.1 Projet stratégique Korian First	34	3.7.1 Informations sociales	65
3.1.2 Développement	34	3.7.2 Informations environnementales	76
3.2 Evolution de l'activité du Groupe	35	3.7.3 Informations sociétales	82
3.2.1 Evolution du chiffre d'affaires consolidé	35	3.7.4 Méthodologie du reporting	89
3.2.2 Une croissance de 0,5% de l'activité en France soutenue par une croissance organique robuste de 4,6%	36	3.7.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	92
3.2.3 Une croissance de 1,1% de l'activité en Italie	36	3.8 Recherche et développement	94
3.2.4 Forte croissance externe et interne de 163,8% en Allemagne	36	3.9 Autres informations financières	95
3.3 Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2013	36	3.9.1 Résultats et autres éléments caractéristiques de Korian SA	95
3.3.1 Comptes consolidés du groupe Korian	36	3.9.2 Activité et résultats des filiales de la Société et des sociétés consolidées	96
3.3.2 Comptes annuels de Korian S.A.	40	3.9.3 Dividendes versés au cours des trois derniers exercices	96
3.4 Evènements importants survenus depuis la clôture	42	3.9.4 Affectation du résultat de l'exercice 2013	96
3.4.1 Fusion-absorption de Medica par Korian	42	3.9.5 Dépenses somptuaires et frais généraux donnant lieu à réintégration	96
3.4.2 Refinancement des crédits syndiqués dans de bonnes conditions	44	3.9.6 Programme de rachat d'actions	96
3.4.3 Modifications tarifaires	45	3.9.7 Prise de participation ou de contrôle et cessions de participations	98
3.5 Evolutions prévisibles – perspectives d'avenir	45	3.10 Organes d'administration et de Direction	98
3.6 Politique de prévention et de gestion des risques	46	3.10.1 Présentation des organes de direction et d'administration	99
3.6.1 Politique de prévention et de gestion des risques	46	3.10.2 Rémunération des organes de direction et d'administration	109
3.6.2 Démarche qualité et développement éthique	57	3.10.3 Opérations réalisées par les organes de direction et d'administration	121
3.6.3 Risques inhérents à la Société	60	3.10.4 Conflits d'intérêts – Liens familiaux	121
3.6.4 Couverture des risques inhérents à la Société et à son secteur d'activité	61	3.10.5 Tableau des délégations en cours de validité et des délégations utilisées	122
3.6.5 Risques juridiques et fiscaux	63		
3.6.6 Risques financiers	63		



3.1. FAITS MARQUANTS

3.1.1. Projet stratégique Korian First

L'année 2013 a été marquée par la mise en place et les premiers résultats du projet d'entreprise du Groupe, Korian First, qui repose sur quatre piliers : la Performance, le Développement, l'Innovation et les Hommes. Ainsi, parmi les résultats conséquents de Korian First :

- sur le levier Performance : les plans d'actions et les process du projet Korian First délivrent les résultats escomptés et le Groupe améliore sensiblement ses indicateurs de performance opérationnelle. En effet, comme développé ci-dessous, les indicateurs d'EBITDAR ont fortement progressé dans la totalité des pays où le Groupe est présent. Dans le cadre de ses objectifs stratégiques, Korian a par ailleurs finalisé son recentrage sur ses actifs les plus stratégiques avec la cession définitive de ses 7 cliniques psychiatriques et de 2 EHPAD ;
- sur le levier Développement : la réussite de l'OPA sur Curanum à la fin du 1^{er} trimestre 2013 représente une étape importante dans la stratégie de croissance et de développement du Groupe. Cette acquisition place le Groupe directement en position de leader en Allemagne, un pays à très fort potentiel. L'Allemagne représente en effet le plus grand pays d'Europe avec une démographie extrêmement favorable à notre activité, un marché fragmenté qui doit se consolider et un système de financement public pérenne. La fusion avec Medica, développée ci-dessous, positionne Korian comme leader français et européen avec, au total, 597 établissements et 57 164 lits ;
- sur le levier Innovation : Korian a lancé officiellement l'Institut du Bien Vieillir Korian le 11 décembre 2013, une instance de réflexion et de recherche appliquée sur l'évolution des besoins des seniors et les enjeux du Bien Vieillir ;
- sur le levier des Hommes/Equipes : un projet managérial a été mis en place afin d'attirer, former et fidéliser les collaborateurs du Groupe. Une première enquête d'opinion auprès des salariés en France a été lancée en juin avec un franc succès. Par ailleurs, Korian est la 1^{ère} entreprise de référence du secteur à avoir finalisé un accord relatif au contrat de génération visant à privilégier l'embauche de jeunes avec environ 500 postes ouverts chaque année tout en maintenant ses effectifs des plus de 57 ans.

3.1.2. Développement

L'année 2013 a été principalement marquée par l'acquisition du groupe Curanum en Allemagne et par le projet de fusion avec Medica mais également par la poursuite de la croissance organique du Groupe, avec l'ouverture de 6 EHPAD et de 2 cliniques en France et en Allemagne représentant 890 lits.

3.1.2.1. En France

Le Groupe a poursuivi la restructuration de son parc et la mise en œuvre de son plan de développement organique. Ainsi, Korian a finalisé l'ouverture de l'EHPAD Korian le Diamant à Alençon (84 lits).

Par ailleurs, le Groupe a réalisé des opérations de croissance externe par la poursuite de l'intégration des établissements du groupe Seniors Santé au fur et à mesure de leur montée en charges, avec, en 2013, l'exercice de la clause de rachat de 40% des titres restants des sociétés Les Lierres Gestion et Vauvenargues Gestion.

Dans le cadre de sa réflexion stratégique, Korian a cédé ses 7 cliniques psychiatriques (Korian Les Horizons, Korian Jeanne d'Arc, Korian Maylis, Korian Pays de Seine, Korian Vontes & Champgault, Korian La Mare O'Dans et Korian USLD Saint Cyr) ainsi que les EHPAD Korian Les Tilleuls situé à Chatellerauld et Korian Villa Lorca situé à Pau.

A fin 2013, Korian exploite 14 045 lits en France au sein de 161 établissements.



3.1.2.2. En Allemagne

- Acquisition de Curanum AG

Korian Deutschland AG, détenue à 100% par Korian SA, a acquis, par le biais d'une offre publique d'achat, 78,45% des titres de la société Curanum AG en mars 2013, pour un prix de 83 555 K€.

Le groupe Curanum, coté à la Deutsche Börse, est le n°2 du marché privé lucratif des maisons de retraite en Allemagne avec 9 962 lits répartis sur 75 établissements. Fin 2013, il emploie 7 102 salariés et est actif principalement en Rhénanie-du-Nord-Westphalie, en Hesse et en Bavière. Dans sa publication officielle à la *Deutsche Börse*, Curanum a annoncé avoir réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 293 M€ pour un EBITDAR de 89,5 M€ (30,5%) et un EBITDA de 34,0 M€.

- Ouverture d'une nouvelle résidence à Hamm en Rhénanie-du-Nord-Westphalie fin 2013 (80 lits + 18 lits de résidences services)

À fin 2013, Korian exploite 15 816 lits en Allemagne au sein de 124 établissements.

3.1.2.3. En Italie

- Rachat des 40% des minoritaires de Héliopolis en janvier 2013. Heliopolis est une RSA de 280 lits et 64 places de résidences services située près de Milan.
- Constitution de la société Vittoria S.r.l au mois de juin 2013. La société a comme activité le développement de l'activité commerciale sur la région de Brescia (Lombardie), un des premiers projets étant la gestion d'une RSA sur Brescia à horizon 2015 ayant une capacité de 118 lits, 34 mini-appartements et 20 places d'accueil de jour.
- Acquisition en juillet 2013 de la société Istituto Reumatologico Munari – Casa di Cura S.r.l. Cette société gère une clinique SSR de 40 lits conventionnés à Florence.

À fin 2013, Segesta exploite 4 233 lits regroupés dans 31 sites.

3.1.2.4. En Belgique

Le 30 septembre 2013, quelques semaines avant l'annonce du projet de Fusion, le groupe Medica finalise l'acquisition de 100% du capital de la société Senior Living Group (SLG), leader des opérateurs privés de la prise en charge de la dépendance en Belgique.

A fin 2013, SLG exploite 5 481 lits dans 47 établissements situés principalement en Flandres et dispose d'un fort potentiel de croissance organique avec un portefeuille de 1 256 lits à construire.

3.2. EVOLUTION DE L'ACTIVITE DU GROUPE

3.2.1. Evolution du chiffre d'affaires consolidé

En M€	2013	2012	Variation 2013/2012
France	765,5	762,0	0,5%
Italie	191,7	189,6	1,1%
Allemagne	413,7	156,8	163,8%
Chiffre d'affaires consolidé	1 371,0	1 108,4	23,7%

Sur 2013, le Groupe enregistre une croissance de 23,7% soutenue par :

- un socle robuste de croissance organique à 4,2% ;
- une croissance forte en Allemagne avec l'acquisition du groupe Curanum ;
- malgré la cession du secteur psychiatrique (impact sur 2013 de -1,75%) et de quelques établissements non stratégiques.

En 2013, Korian a ainsi augmenté son parc de 9 580 lits et totalise, fin 2013, 34 094 lits au sein de 316 établissements.



3.2.2. Une croissance de 0,5% de l'activité en France soutenue par une croissance organique robuste de 4,6%

Avec un chiffre d'affaires de 765,5 M€ en 2013, l'activité en France progresse de 0,5%. Cette progression limitée provient principalement de l'impact du programme de cession d'établissements réalisé dans le courant de l'année 2013. En effet, la totalité du pôle psychiatrie (sept établissements) a été cédée, ainsi que quatre EHPAD (deux fin 2012 et deux en 2013). Retraitée de ces cessions, la croissance organique en France s'établit à 4,6%.

Cette croissance résulte d'une part des ouvertures et extensions réalisées en 2012/2013 et, d'autre part, du maintien des taux d'occupation à un niveau élevé ainsi que d'une politique tarifaire dynamique.

Les tarifs hébergement des EHPAD sont libres à l'entrée du résident, puis indexés annuellement par arrêté du Ministère de l'Economie et des Finances. Pour l'année 2013, les tarifs des prestations offertes aux personnes âgées résidant en maisons de retraite au 31 décembre 2012 ne pouvaient augmenter de plus de 2,3%. Une revalorisation tarifaire au-delà de cette indexation n'est alors possible qu'à l'occasion d'un changement de résident. Le management du Groupe peut donc, dans une certaine mesure, améliorer les tarifs hébergement de ses EHPAD.

La politique commerciale des chambres particulières dans le secteur sanitaire a été revue à la fin de l'année 2012 sur l'ensemble de nos établissements et a ainsi contribué à une croissance significative du chiffre d'affaires de nos cliniques en 2013.

3.2.3. Une croissance de 1,1% de l'activité en Italie

Sur 2013, le chiffre d'affaires de Segesta s'élève à 191,7 M€, en progression de 1,1% par rapport à 2012. Les chantiers de restructuration menés sur plusieurs établissements au cours de l'année et notamment les travaux effectués dans les RSA de Crocetta et de Nuova Fenice ont impacté négativement l'activité de l'exercice.

Les établissements matures ont généré un chiffre d'affaires de 134,6 M€, avec un taux d'occupation toujours élevé à 97,1%, avec une bonne performance des activités de soins à domicile et d'accueil de jour.

Les établissements en montée en charges et à restructurer ont généré un chiffre d'affaires de 56,1 M€.

Ce périmètre dispose d'un fort potentiel d'amélioration.

3.2.4. Forte croissance externe et interne de 163,8% en Allemagne

A périmètre constant, Phönix, la filiale historique de Korian en Allemagne, consolide sa croissance en 2013 avec un chiffre d'affaires de 168,1 M€, en hausse de 7,3%. Cette croissance est organique à hauteur de 5,2% et est amplifiée par l'ouverture de deux nouveaux établissements en 2013. La croissance organique confortable résulte d'une amélioration du taux d'occupation des établissements ainsi que de l'impact des renégociations tarifaires.

Par ailleurs, le réseau allemand de Korian multiplie sa taille par trois avec l'intégration de Curanum, numéro 2 sur le marché, suite à l'OPA amicale initiée en début d'année. Curanum a ainsi contribué pour 245,6 M€ au chiffre d'affaires du Groupe depuis son intégration au 1^{er} mars 2013, le sous-groupe enregistrant une croissance organique de 1,2% sur la période. Curanum, en année pleine, génère en 2013 un chiffre d'affaires de 293 M€.

3.3. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DES RESULTATS AU 31 DECEMBRE 2013

3.3.1. Comptes consolidés du groupe Korian

Il n'a été procédé à aucun changement de méthode comptable ayant un impact significatif sur les comptes consolidés. Suite à l'acquisition du groupe Curanum en Allemagne et ainsi à l'augmentation de la part des activités européennes par rapport à celles de la France, la direction du Groupe a concentré l'analyse par secteur d'activité autour des seuls trois pays (France, Allemagne, Italie).

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 a 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.

3.3.1.1. Compte de résultat consolidé

En M€	31.12.2013	31.12.2012	Variation 2013/2012
Chiffres d'affaires	1 371,0	1 108,4	23,7%
EBITDAR	374,1	276,8	35,2%
% du CA	27,3%	25,0%	
Loyers externes	191,3	137,7	39,0%
EBITDA	182,8	139,1	31,4%
% du CA	13,3%	12,5%	
Résultat opérationnel	100,4	86,7	15,9%
Résultat financier	-44,9	-34,0	31,9%
Résultat avant impôt	55,6	52,7	5,5%
Résultat net part du Groupe	28,6	23,3	22,2%

Les principaux indicateurs opérationnels présentent une croissance très supérieure à celle de l'activité, signe de la poursuite de notre politique d'amélioration de la performance dans un contexte de croissance élevée.

Dans la décomposition par nature de l'EBITDAR, les charges de personnel représentent 47,9% du chiffre d'affaires HT à 656,4 M€ au 31 décembre 2013, stable par rapport à 2012. Au sein du Groupe, la diminution du poids relatif de l'Italie, qui présente un ratio frais de personnel / chiffre d'affaires plus faible, masque la bonne performance de la France et de l'Allemagne qui, toutes deux, voient ce ratio fortement diminuer.

En France, le ratio charges de personnel / chiffre d'affaires HT passe de 52,6% en 2012 à 51,3% en 2013, ce qui s'explique à hauteur de 1 point par la mise en place du CICE en 2013 et à hauteur de 0,3 point par notre gestion rigoureuse des effectifs. En Italie, ce ratio est stable à 25,7%, contre 25,6% en 2012. Nous rappelons que ce taux relativement faible provient du fait qu'en Italie, une partie des frais de personnel est facturée au travers de coopératives (pas dans les cliniques). En Allemagne, ce ratio s'établit à 51,8%, en diminution de 0,3 point par rapport à 2012.

Les autres achats et autres charges représentent 24,8% du chiffre d'affaires HT, soit 340,7 M€. Ce taux est en forte diminution de 2,3 points par rapport à 2012, conséquence de la politique d'achats rigoureuse et centralisée mise en place au sein du Groupe.

Ainsi, l'EBITDAR consolidé s'établit à 374,1 M€ au 31 décembre 2013, en hausse de 97,3 M€. Le taux de marge d'EBITDAR 2013 de Korian, soit 27,3%, est en nette progression de 230 points de base par rapport à celui de 2012. Cette progression évolue comme suit par pays.

Secteurs opérationnels	Total		France		Italie		Allemagne	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Chiffre d'affaires	1 371,0	1 108,3	765,5	762,0	191,7	189,6	413,7	156,7
EBITDAR	374,1	276,8	202,5	188,1	47,0	44,7	124,6	44,0
% du CA	27,3%	25,0%	26,5%	24,7%	24,5%	23,6%	30,1%	28,0%

Les loyers progressent de 39% (dont 35 % liés à l'acquisition de Curanum) pour atteindre 191,3 M€, contre 137,7 M€ en 2012. Ils représentent 51% de l'EBITDAR consolidé du Groupe.

La progression des loyers s'explique par les variations de périmètre, acquisitions d'établissements ou externalisations d'immobilier. A périmètre constant, les loyers ne progressent que de 0,8% du fait de l'indexation prévue dans les baux.



Le résultat opérationnel 2013 s'élève à 100,4 M€, en augmentation de 13,7 M€ par rapport à celui de 2012, soit une progression de 15,9%. Cette progression tient compte de l'impact des frais liés aux acquisitions et aux restructurations. Hors ces éléments particuliers, la croissance du résultat opérationnel s'établit à 27,2%, croissance supérieure à celle de l'activité.

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 44,9 M€ contre 34,0 M€ en 2012, en hausse de 31,9%, s'expliquant par l'acquisition de Curanum intervenue sur le 1^{er} semestre 2013. Le taux moyen de la dette ressort à fin décembre 2013 à 4,3%.

Le taux d'imposition ressort à 43,5% au 31 décembre 2013. Ce taux facialement élevé intègre la CVAE en France ainsi que l'IRAP en Italie. Il convient de noter également, depuis 2012, la prise en compte de la déductibilité des frais financiers uniquement à hauteur de 85%. Enfin, il convient de noter *a contrario* la non fiscalisation du CICE en 2013. Retraité de ces éléments, le taux d'imposition s'établit à 35%.

Au final, le résultat net part du Groupe ressort à 28,6 M€, en augmentation de 22,8% par rapport l'année précédente.

3.3.1.2. Bilan consolidé

En M€	31.12.2013	31.12.2012
Actifs non courants	2 047,0	1 774,5
Actifs courants	280,2	364,4
Actifs détenus en vue de leur cession	0,8	92,9
Total Actifs	2 328,0	2 231,9
Capitaux propres	768,6	732,7
Passifs non courants	997,3	935,8
Passifs courant	562,1	537,2
Passifs détenus en vue de leur cession	0,0	26,2
Total Passif	2 328,0	2 231,9

Actif

- Les immobilisations incorporelles représentent 1 420 M€ soit 71% des immobilisations et 61% du total bilan. Elles sont constituées des autorisations d'exploiter les établissements. La valeur de ces autorisations et le *goodwill* du Groupe sont testés dans le cadre de la norme IAS 36 sur la base de la valeur d'utilité déterminée par actualisation des *cash flows* futurs (DCF). L'évolution des immobilisations incorporelles provient principalement des acquisitions et cessions de l'exercice et plus particulièrement de l'acquisition du groupe Curanum.
- Les immobilisations corporelles augmentent de 170 M€ sur l'exercice et s'établissent à 557 M€. Cette évolution résulte, d'une part, des travaux de construction et des acquisitions et, d'autre part, d'opérations de cessions de murs ou d'extensions. Les variations de périmètre en France diminuent le poste de 10,7 M€. L'entrée de Curanum augmente le poste de 178,1 M€.
- Au sein des actifs courants, le poste client s'établit à 88 M€ en légère augmentation de 8 M€, soit +10% à comparer avec une croissance de l'activité de près de 24%, signe de la continuité de la bonne politique de recouvrement mise en place.
- Le poste actifs courants comprend les disponibilités et équivalents de trésorerie qui diminuent de 110,8 M€, notamment du fait de l'acquisition de Curanum.



Passif

- Les capitaux propres consolidés part du groupe ont augmenté de 33,7 M€ sous l'effet principalement de :
 - l'impact du résultat net part du groupe de 28,6 M€,
 - la distribution de 20,3 M€ de dividendes en juin 2013 au titre du résultat 2012,
 - l'augmentation de capital liée au paiement du dividende 2013 en actions, à hauteur de 12,5 M€,
 - l'impact de la comptabilité de couverture sur les instruments de couverture de taux, à hauteur de 10,6 M€.
- Au 31 décembre 2013, le capital de Korian est composé de 34 839 613 actions.
- Le poste emprunts et dettes financières nets comptable s'établit à 715,9 M€, en augmentation de 153,9 M€.

L'endettement du Groupe se décompose comme suit.

	31.12.2013	31.12.2012
Emprunts auprès des établissements de crédit	521 920	567 361
Financement des locations financières	190 502	96 628
Participation des salariés	34	35
Autres dettes financières diverses	1 120	1 024
dont passifs détenus en vue de la vente		-154
Dettes financières long terme	713 576	665 202
Emprunts auprès d'établissements de crédit CT	28 463	42 102
Financement des locations financières CT	13 896	7 826
Concours bancaires courants	5 867	5 077
Autres dettes financières diverses CT	11 080	4 662
dont passifs détenus en vue de la vente		126
Dettes financières court terme	59 306	59 541
Dettes financières (A)	772 881	724 743
Valeurs mobilières de placement	25 678	135 574
Disponibilités	26 255	27 313
dont actifs détenus en vue de la vente		164
Trésorerie (B)	51 933	162 723
Trésorerie apportée à titre de garantie (C)	5 003	
Endettement net (A) – (B) – (C)	715 945	562 020

La dette financière nette s'établit à 716 M€ au 31 décembre 2013, dont 282 M€ de dette immobilière. Korian présente ainsi un ratio dette nette sur EBITDA retraité de l'immobilier à 2,7x, bien en deçà du covenant de 4,75x. Le Groupe a ainsi réussi à financer une opération de développement majeure en Allemagne tout en abaissant son levier financier.

L'entrée de Curanum augmente les postes « financement des locations financières long terme » pour 100,8 M€ et « financement des locations financières court terme » pour 6,8 M€.



3.3.2. Comptes annuels de Korian SA

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

Compte de résultat

En M€	2013 12 mois	2012 12 mois
Chiffre d'affaires	40,1	36,0
Autres produits d'exploitation	3,7	1,7
Total produits d'exploitation	43,8	37,7
Autres achats et charges externes	-20,9	-16,4
Impôts et taxes	-2,1	-1,5
Frais de personnel	-27,9	-26,2
Dotation aux amortissements et provisions	-5,5	-5,0
Autres charges	-0,3	-0,4
Total charges d'exploitation	-56,7	-49,5
Résultat d'exploitation	-12,9	-11,8
Résultat financier	10,4	28,4
Résultat exceptionnel	-4,5	-2,7
Impôt sur les bénéfices (produits d'intégration)	10,9	11,0
Résultat net	3,9	24,9

Résultat d'exploitation

Les produits de Korian SA sont principalement constitués de la perception d'une redevance Groupe versée par tous les établissements dans le cadre d'une convention d'assistance. Cette redevance, qui s'élève au total à 24,3 M€ (+0,8 M€) en 2013, est répartie en fonction du nombre de lits exploités par les établissements.

Korian SA refacture également d'autres dépenses à ses filiales comme l'assurance, la publicité, des heures d'ingénieur ainsi que des prestations diverses à des sociétés hors Groupe. Ces refacturations ont représenté 2,3 M€ en 2013. Les prestations externes facturées hors Groupe s'élèvent à 9,5 M€ (+1,2 M€).

Avec 27,9 M€ pour un effectif moyen de 305 personnes, les charges de personnel représentent près de 50% du total des charges d'exploitation.

Les amortissements augmentent de 0,5 M€ suite à la mise en place de divers outils informatiques au niveau du Groupe.

Résultat financier

En qualité de société holding tête du Groupe, Korian SA perçoit également des dividendes de ses filiales. Ces dividendes sont passés de 45,4 M€ en 2012 à 30 M€ en 2013.

Korian SA porte l'essentiel de la dette du Groupe. La charge d'emprunt s'élève à 27,4 M€ en 2013 (+2,8 M€).

En contrepartie, en tant que société tête de *cash pooling*, Korian SA a versé 5 M€ de charges d'intérêts de comptes courants et a perçu 10,2 M€ de produits d'intérêts de comptes courants de ses filiales.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel négatif de 4,5 M€ est constitué :

- des coûts de dissolution de filiales à hauteur de 2,4 M€ ;
- de dotations pour dépréciations sur créances hors exploitation pour 1,3 M€ ;
- de coûts de développement pour 3,8 M€ ; et
- d'un produit d'une plus-value de cession de titres de 3,8 M€.

**Bilan**

Actif	31.12.2013	31.12.2012
Immobilisations incorporelles	282,6	309,9
Immobilisations corporelles	3,2	3,5
Immobilisations financières	665,8	578,5
Total actif immobilisé	951,6	892,3
Créances clients	3,5	3,3
Autres créances	370,1	370,3
Disponibilités	24,5	141,0
Charges constatées d'avance	0,3	0,8
Total actif circulant	398,4	515,4
Frais d'émission d'emprunt et primes de rembt d'obligation	0,6	0,0
Total actif	1 350,6	1 407,7

Passif	31.12.2013	31.12.2012
Capital	174,2	170,2
Réserves et primes	439,0	429,8
Report à nouveau	22,8	18,9
Résultat	3,9	24,9
Provisions réglementées	4,6	4,6
Situation nette	644,5	648,4
Emprunts à conditions particulières	17,5	0,0
Provisions pour risques et charges	0,7	2,0
Dettes financières	662,4	738,5
Fournisseurs	4,7	4,9
Dettes sociales et fiscales	13,6	13,4
Autres dettes	6,7	0,0
Produits constatés d'avance	0,5	0,5
Total dettes exploitation	687,9	757,3
Total passif	1 350,6	1 407,7

Le total du bilan de Korian SA s'élève à 1 350 M€. Il est constitué pour l'essentiel de :

A l'actif du bilan :

- Actifs immobilisés pour 952 M€ représentant près de 70% du bilan. Ils sont constitués de :
 - 264 M€ de mali de fusion net lié à la fusion Korian / Medidep en 2006 (-50 M€ suite à la cession des titres des sociétés exploitant les cliniques psychiatriques Korian et à la liquidation d'une filiale) ;
 - 666 M€ de titres des filiales. Korian a procédé à une augmentation de capital de sa filiale allemande Korian Deutschland AG pour 101 M€.
- Les deux autres principaux postes de l'actif du bilan sont :
 - les comptes courants avec les filiales pour 360 M€ ;
 - la trésorerie pour 24,5 M€.



Au passif du bilan :

- lors de la distribution des dividendes en 2013, les actionnaires ont pu choisir entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions nouvelles de la Société. A l'issue de cette opération, le capital social de Korian SA a été augmenté de 3 993 925 € par l'émission de 798 785 actions le 23 juillet 2013 et a ainsi été porté à 174 098 065 € divisé en 34 839 613 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 5 € chacune ;
- les dettes financières s'élèvent à 662,4 M€, dont 471,3 M€ d'emprunt (-93 M€), et, de 190,7 M€ de comptes courants des filiales ;
- les dettes fournisseurs s'élèvent à 4,7 M€ et se décomposent comme suit :
 - 1 M€ de provisions pour factures non parvenues ;
 - 3,7 M€ de dettes fournisseurs.

L'échéancier de ces dettes au 31 décembre 2013 se présente ainsi.

En M€	Echu +60j	Echu -60j	Non échu -60j	Non échu +60j	Total
Fournisseurs d'exploitation	0,2	1,7	1,0	0	2,9
Fournisseurs groupe	0,6	0,1	0,1	0	0,8
Total	0,8	1,8	1,1	0	3,7

Pour mémoire, l'échéancier de ces dettes au 31 décembre 2012 se présentait comme suit.

En M€	Echu +60j	Echu -60j	Non échu -60j	Non échu +60j	Total
Fournisseurs d'exploitation	0,1	2,4	1,1	0,3	3,9
Fournisseurs groupe	0	0	0	0	0
Total	0,1	2,4	1,1	0,3	3,9

3.4. EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE

Depuis le 1^{er} janvier 2014, Korian a réalisé les opérations suivantes.

3.4.1. Fusion-absorption de Medica par Korian

Le 18 novembre 2013, Korian a annoncé la signature d'un protocole en vue d'une fusion avec Medica ayant pour objectif la création du leader européen des services aux seniors. Les Conseils d'administration respectifs de Korian et de Medica ont approuvé le projet de traité de fusion prévoyant les termes et conditions de la Fusion le 20 janvier 2014. Le projet de traité de fusion a été signé par Korian et Medica le 23 janvier 2014.

En application de l'article 212-34 du règlement général de l'AMF, le document d'information relatif à la Fusion, établi suivant le schéma présenté en annexe II de l'Instruction AMF n°2005-11, a été enregistré par l'AMF le 5 février 2014 sous le numéro E.14-003, après son approbation par les Conseils d'administration respectifs des deux sociétés. Il peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.groupe-korian.com) et sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Les assemblées générales des deux sociétés ont approuvé la Fusion le 18 mars 2014 et la réalisation de la Fusion est intervenue à la même date, avec prise d'effet rétroactif au 1^{er} janvier 2014 sur les plans comptable et fiscal. La société a été renommée « Korian – Medica ».

La parité de fusion proposée aux actionnaires de Korian et de Medica a été fixée à 10 actions Korian pour 11 actions Medica. En rémunération de la Fusion, Korian a émis, le 18 mars 2014, 43 549 260 actions nouvelles de 5 euros de valeur nominale à titre d'augmentation de capital pour un montant total de 217 746 300 euros. Ces actions nouvelles ont été admises aux négociations sur le compartiment B du marché réglementé Euronext Paris le 24 mars 2014.



A l'issue de la Fusion, le capital de la Société a été porté de 174 198 065 euros à 391 944 365 euros. Il est désormais divisé en 78 388 873 actions de 5 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Compte de résultat *pro forma* consolidé

Le compte de résultat *pro forma* présenté ci-après est destiné à illustrer, à titre indicatif uniquement, les effets du rapprochement des groupes Korian et Medica sur les principaux indicateurs au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012 du groupe Korian comme si cette opération était intervenue au 1^{er} janvier 2012.

En particulier le compte de résultat proforma ci-dessous a été préparé au regard des hypothèses suivantes :

- prise en compte du groupe Curanum par Korian au 1^{er} janvier 2012,
- prise de contrôle du groupe Senior Living Group (SLG) par Medica au 1^{er} janvier 2012,
- cession du pôle psychiatrique de Korian avant le 1^{er} janvier 2012,
- rapprochement des deux groupes Korian et Medica au 1^{er} janvier 2012.

En milliers d'euros	TOTAL Pro forma 31.12.2013	TOTAL Pro forma 31.12.2012
Chiffre d'affaires	2 375 847	2 251 959
Autres produits	-	-
Produits de l'activité	2 375 847	2 251 959
Achats consommés	-172 785	-152 390
Charges du personnel	-1 137 897	-1 082 495
Charges externes	-653 477	-642 627
Impôts et taxes	-84 515	-79 591
Dotations aux amortissements et dépréciations	-102 138	-88 758
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées	6 891	-40
Autres produits et charges opérationnels	-1 013	4 468
RESULTAT OPERATIONNEL	230 912	210 525
Charges financières	-68 572	-66 343
Produits financiers	50	97
Coût de l'endettement financier brut	-68 522	-66 247
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	436	480
Coût de l'endettement financier net	-68 086	-65 767
Autres charges financières	-5 723	-6 266
Autres produits financiers	2 833	1 604
Résultat avant impôt	159 936	140 096
Impôts sur les bénéfices	-62 919	-59 816
Résultat des sociétés intégrées	97 016	80 280
Part du groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence	2 230	118
Résultat net des activités poursuivies	99 245	80 398
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	-	-
Résultat net	99 245	80 398



<i>En millions d'euros</i>	TOTAL Pro forma 31.12.2013	TOTAL Pro forma 31.12.2012
CA	2375,8	2252,0
Achats et charges externes	-502,5	-492,2
Charges du personnel	-1 137,9	-1 082,5
Impôts et taxes	-84,5	-79,6
Autres produits et charges	3,8	3,4
EBITDAR	654,8	601,1
Taux d'EBITDAR	27,6%	26,7%
Loyers externes	-320,2	-300,7
EBITDA	334,6	300,4
Taux d'EBITDA	14,1%	13,3%
Dotations nettes aux amortissements et provisions	-102,1	-88,8
Résultat Opérationnel Courant (ROC)	232,5	211,6
Autres produits et charges non courants	-1,6	-1,1
Résultat Opérationnel (RO)	230,9	210,5
Résultat financier	-71,0	-70,4
Résultat avant impôt	159,9	140,1
Impôts	-62,9	-59,8
Part du groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence	2,2	0,1
Résultat Net	99,2	80,4

Pro forma 31.12.2013 <i>En millions d'euros</i>	France	Italie	Allemagne	Belgique	Total
CA	1 441,4	271,3	461,2	202,0	2 375,8
EBITDAR	401,8	65,2	137,9	49,9	654,8
<i>Taux d'EBITDAR</i>	<i>27,9%</i>	<i>24,0%</i>	<i>29,9%</i>	<i>24,7%</i>	<i>27,6%</i>

Pro forma 31.12.2012 <i>En millions d'euros</i>	France	Italie	Allemagne	Belgique	Total
CA	1 356,3	267,6	445,6	182,6	2 252,0
EBITDAR	360,9	63,8	131,1	45,4	601,1
<i>Taux d'EBITDAR</i>	<i>26,6%</i>	<i>23,8%</i>	<i>29,4%</i>	<i>24,9%</i>	<i>26,7%</i>

3.4.2. Refinancement des crédits syndiqués dans de bonnes conditions

La fusion-absorption de Medica par Korian rendait exigible le crédit syndiqué Medica. Korian a ainsi négocié en décembre 2013 une ligne de financement relais pour couvrir ce besoin de refinancement.

Néanmoins, compte tenu des conditions de marché favorables, la Société a d'ores et déjà négocié un contrat de refinancement de l'ensemble de la dette du nouveau groupe.

Ce nouveau crédit syndiqué a été signé le 12 mars 2014, sous condition suspensive de la réalisation de la Fusion. Il comprend deux tranches à échéance 5 ans :

- une tranche de refinancement des crédits syndiqué Korian et Medica pour 800 M€ ;
- une tranche revolver de 300 M€ destinée à financer les besoins généraux du Groupe.



Le covenant, (dette – dette immobilière) / (EBITDA – 6,5% de la dette immobilière), est fixé à 4,5x sur la durée du crédit. Ce financement est sans sûreté réelle et autorise le Groupe à souscrire des emprunts en dehors du crédit syndiqué pour 700 M€ de dettes immobilières et pour 150 M€ de dettes non immobilières.

Par ailleurs, le crédit prévoit une clause de changement de contrôle :

- les actionnaires de référence de Korian - Medica doivent maintenir leur participation au capital supérieure à 40% et,
- aucun autre actionnaire ne doit détenir plus de 1/3 du capital.

Le pool est composé de 12 groupes bancaires, principalement européens.

Suite à la réalisation de la Fusion, la tranche de refinancement a été tirée en totalité le 26 mars, ce qui a permis le remboursement concomitant des crédits syndiqués Korian et Medica.

Avec ce refinancement, Korian – Medica se donne des marges de manœuvre importantes pour poursuivre son développement tout en optimisant son coût de financement et en allongeant significativement la maturité de sa dette.

3.4.3. Modifications tarifaires

Par arrêté du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, la hausse du tarif des prestations des maisons de retraite a été fixé à 1,0% pour l'année 2014 (applicable aux personnes résidant déjà en institution au 31 décembre 2013).

3.5. EVOLUTIONS PREVISIBLES – PERSPECTIVES D'AVENIR

Une nouvelle entité élargie et pleinement opérationnelle

Avec plus de 57 000 lits en exploitation, Korian - Medica devient leader sur 4 marchés européens importants. La diversification géographique réalisée permettra au Groupe de poursuivre son développement en bénéficiant de relais de croissance à l'international.

Pour 2014, le Groupe sera concentré sur la réussite de l'intégration en France. Olivier Derycke, Directeur Général France, a pour mission, au-delà des activités courantes de gestion, de mettre en œuvre les synergies opérationnelles et d'identifier les opportunités de croissance organique. Ce travail proche du terrain nourrira le plan stratégique Groupe qui devra être finalisé fin 2014, pour une mise en œuvre opérationnelle dès le 1^{er} janvier 2015.

Par ailleurs, le Comité Exécutif Groupe animé par Yann Coléou est composé de sept membres dont les directeurs généraux des quatre pays d'implantation du Groupe. Cette organisation reflète la nouvelle dimension résolument internationale du Groupe.

Des perspectives solides

Avec des résultats en forte progression, une structure financière robuste et une organisation adaptée, Korian – Medica dispose d'une visibilité importante sur son secteur d'activité et de perspectives encourageantes. Le Groupe vise un chiffre d'affaires *pro forma* de 2,5 Md€ en 2014 tout en anticipant une légère progression de la profitabilité opérationnelle.

Fort d'un pipeline de croissance embarquée de 7 901 lits, dont 3 391 lits à construire et 4 510 lits en restructuration, et des nombreuses opportunités de croissance à venir sur nos marchés, Korian – Medica réitère son objectif de chiffre d'affaires de 3 Md€ à l'horizon 2017.



3.6. POLITIQUE DE PREVENTION ET DE GESTION DES RISQUES

Les risques ici présentés sont ceux que la Société considère, à la date du présent rapport, comme étant susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière et ses résultats ou son développement.

Le Groupe ne peut exclure, toutefois, que d'autres risques puissent se matérialiser à l'avenir et avoir un effet défavorable significatif sur lui.

3.6.1. Politique de prévention et de gestion des risques

Le Groupe prend un certain nombre de mesures afin de limiter son exposition aux risques inhérents à son activité de prise en charge de la dépendance et de soin dans les secteurs médico-social et sanitaire.

A ce jour et à la connaissance de la Société, les établissements du Groupe ne sont pas et n'ont pas été parties à un litige significatif lié à la survenance des risques identifiés par le Groupe et objet de sa politique de gestion des risques.

La politique de gestion des risques du Groupe telle qu'exposée ci-après s'applique tant aux maisons de retraite qu'aux établissements sanitaires, étant précisé que les risques liés aux activités de soins sont plus ou moins aigus selon le niveau de médicalisation des différents établissements.

3.6.1.1. Risques liés à l'obtention et au maintien des autorisations d'exploitation ainsi qu'aux conventions subséquentes

L'activité du Groupe en France, en Allemagne, en Italie et en Belgique est strictement encadrée sur le plan législatif et réglementaire. Le Groupe est ainsi exposé à des risques de caducité, de suspension, de retrait et de non-renouvellement des autorisations ou conventions subséquentes ou à un alourdissement de ses conditions d'exploitation qui pourraient avoir des conséquences directes sur son activité, sa politique de développement et ses résultats.

Pour les établissements français

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 Général du département 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, 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, transformation ou 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 précisées 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 Général 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 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 (deux mois, deux fois par an). Pour cette fenêtre de dépôt, les ARS établissent un bilan des objectifs quantifiés en implantation sur la base 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 PSRS, 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 macro-économique.

L'autorisation est accordée lorsque le projet 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.

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 l'amélioration de la maîtrise médicalisée des dépenses et des pratiques professionnelles et de fixer la tarification correspondante. 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'autorisation donnée avant le début des travaux vaut de plein droit autorisation de fonctionner, sous réserve de la bonne fin d'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, si la réalisation, la mise en œuvre ou l'implantation, n'est pas achevée dans un délai de 4 ans. Elle peut être également suspendue ou retirée en cas de dysfonctionnement majeur de l'établissement.

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^{er} semestre 2013, les CPOM ayant été établis dans la foulée.

Pour les établissements allemands

Le régime d'assurance dépendance a été mis en place en 1996 et repose sur une organisation régionale. Les *Länder* régulent et contrôlent les opérateurs via la *Medizinischer Dienst der Krankenversicherung* (« MDK »).

Pour exploiter une maison de retraite, une déclaration préalable auprès des autorités est suffisante. Cette déclaration comporte de nombreux renseignements sur les éléments économiques, les équipes mises en place tant en nombre qu'en qualification et la qualité. Par cette déclaration les autorités peuvent vérifier à tout moment que les structures et l'organisation de l'établissement sont conformes aux exigences fixées par leurs soins.

Cette conformité aux exigences des autorités doit être permanente tout au long de l'exploitation ; à défaut, les autorités compétentes peuvent ordonner l'arrêt de l'activité ou la fermeture de tout ou partie de celle-ci si elles le jugent nécessaire.

Par ailleurs, un contrôle de conformité en matière de respect des obligations liées aux autorisations ou conventions subséquentes et à la sécurité des établissements est régulièrement effectué par les autorités compétentes. Ces contrôles sont susceptibles d'entraîner une injonction de modifier les modalités de prise en charge, de procéder à des travaux, ou encore, dans les cas les plus extrêmes, de suspendre l'exploitation d'un établissement dès lors que l'examen révélerait des dysfonctionnements majeurs au sein de l'établissement ou une insuffisance dans la qualité de prise en charge.

Enfin, le renouvellement d'une autorisation est également subordonné au respect des normes de prise en charge, vérifié par une visite de conformité.



Pour les établissements italiens

Le système italien est relativement proche du modèle français puisque l'exploitation d'une maison de retraite est également soumise à un régime d'autorisation et d'accréditation. Ainsi, la loi fixe le cadre minimum à respecter en termes de structure et d'organisation, à charge pour les régions de définir leurs exigences spécifiques (par exemple, en Lombardie où le Groupe est implanté, les autorités de tutelles imposent un temps minimum à consacrer à chaque résident).

Les autorisations d'ouverture sont conditionnées au dépôt d'un dossier (incluant notamment la production de nombreuses attestations relatives au respect des normes de structure et de gestion) auprès de la région concernée et, l'obtention des financements publics, à une accréditation (qui requiert des standards de gestion plus exigeants et implique que l'activité soit exercée dans une zone géographique dans laquelle les autorités de tutelle ont identifié des besoins non satisfaits).

Le respect des conditions d'exploitation est régulièrement vérifié par l'autorité locale qui, en cas d'inexécutions graves, peut prononcer des sanctions pouvant aller jusqu'à la révocation des autorisations.

A l'occasion des révisions des standards nécessaires à l'obtention d'une autorisation, les établissements peuvent être contraints d'ajuster leurs structures et leur organisation dans les délais prescrits par la loi.

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

Une évolution défavorable de la politique sociale et tarifaire en France, en Allemagne, en Italie et en Belgique, en particulier à l'égard des acteurs du secteur privé lucratif, pourrait avoir un effet négatif sur l'activité, la stratégie, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Pour les établissements français

Une partie du chiffre d'affaires des établissements médico-sociaux (environ 35% pour les EHPAD) est fixée par les autorités publiques en fonction des coûts supportés par ces établissements. Il existe un risque que ces autorités publiques limitent leur part de financement de ces coûts, en particulier pour les soins.

Une modification des modalités d'attribution des prestations sociales ou du remboursement des soins par l'Assurance Maladie pourrait présenter un risque de réduction des marges pour les établissements.

Une part très significative des revenus des établissements sanitaires dépend des tarifs fixés par les organismes de sécurité sociale. Une éventuelle baisse, un gel ou une réévaluation insuffisante des tarifs, pourrait donc avoir une influence négative sur la rentabilité et la situation financière du Groupe.

La MSAP peut concerner les cliniques SSR qui présentent un nombre élevé d'admissions de patients pour rééducation de certaines chirurgies. Une fois notifiée, la MSAP est prononcée pour une période maximum de 6 mois et peut entraîner, pour nos établissements, une baisse d'activité. Les établissements du Groupe ont ainsi mis en place une analyse plus poussée des admissions afin d'éviter et limiter ces MSAP.

Pour les établissements allemands

Les prix sont négociés auprès des caisses régionales d'assurance maladie 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 – branche dépendance en fonction de son degré de dépendance (6 niveaux). Les renégociations se font sur une base pluriannuelle avec les organismes régionaux et se réalisent établissement par établissement.

Le financement du régime est assuré par des contributions salariales, lesquelles sont prises en charge par les employeurs et les salariés. Début 2014, une augmentation de ces cotisations a été décidée et permettra de maintenir le développement du secteur.

Pour les établissements italiens

Les tarifs comportent une partie soin et une partie hébergement. Leur régulation est gérée par chaque région, avec une grande disparité. Ainsi, le tarif hébergement est totalement libre en Lombardie mais plafonné dans le Piémont.



La même différence peut exister dans la définition des standards de qualité de prise en soins. Ainsi, dans le sud, les tarifs soins sont généralement plus faibles mais également les standards.

Dans toutes les régions, le tarif soin est pris en charge par la puissance publique (ASL) et le tarif hébergement est à la charge du résident (à l'exception de ceux disposant d'un faible revenu pour lesquels les municipalités en supportent le coût). En moyenne, chez Segesta, la répartition entre les deux volets du tarif est de 50-50.

La totalité des revenus des établissements sanitaires dépend des tarifs fixés par l'autorité administrative des régions. Comme pour les établissements médico-sociaux, la disparité des tarifs peut être très importante d'une région à l'autre. Une baisse ou un gel du budget alloué par l'ASL pourrait donc avoir un impact négatif sur la rentabilité et la situation du Groupe.

3.6.1.3. Risques sociaux

La pénurie de personnel soignant et/ou une éventuelle augmentation du taux de rotation du personnel, et en particulier du personnel soignant qualifié, pourrait notamment avoir des conséquences 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, ce qui aurait une incidence négative sur les marges. Une éventuelle pénurie durable de personnel au niveau de certains établissements serait, le cas échéant, de nature à remettre en cause certaines autorisations d'exploitation.

Par ailleurs, le Groupe ne peut pas exclure une détérioration des relations sociales susceptibles d'induire des perturbations sociales sous forme de grèves ou autres actions de revendications. En conséquence, le bon fonctionnement de ses établissements, sa situation financière et ses résultats d'exploitation pourraient être affectés par des perturbations sociales. 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, l'évolution de la réglementation ou des exigences des autorités de tutelle en termes d'effectif diplômé pourrait conduire le Groupe à devoir augmenter, à capacité d'accueil constante, le nombre de personnels qualifiés. Ceci pourrait le conduire à devoir faire face à une augmentation de sa masse salariale et à mener des opérations de recrutement importantes dans un cadre général de pénurie de personnels qualifiés. Face à la difficulté de recruter des personnels qualifiés, des partenariats ont été instaurés avec des écoles de commerces et des universités pour créer des futurs viviers de directeurs d'établissements.

En Allemagne, l'organisation des soins en maisons de retraite est centrée sur les infirmières. En effet, la réglementation en vigueur impose un minimum de 50% d'infirmières diplômées dans le personnel soignant sous peine de réduction du nombre de lits autorisés. Le recrutement et la fidélisation notamment des infirmières diplômées 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, par un programme spécifique pluriannuel d'accompagnement des étudiants infirmiers.

En termes de recrutement, Phönix a également lancé une grande campagne de recrutement baptisée *pfleg mich*, notamment par le biais des médias. Curanum a pour sa part signé un partenariat avec l'agence allemande pour l'emploi et son homologue chinois qui a amené à une expérience pilote de recrutement et d'accompagnement d'infirmières chinoises. Cette expérience pilote pourrait être étendue en 2014 en nombre et avec d'autres pays partenaires.

Phönix et Curanum sont particulièrement attentifs à ce que l'ambiance de travail au sein des établissements soit en perpétuelle amélioration. Phönix adhère au programme *great place to work* qui lui permet de connaître les axes d'amélioration particulièrement attendus par ses collaborateurs. De son côté, Curanum a mis en place des campagnes annuelles d'enquêtes de satisfaction qui remontent les principales attentes du personnel.

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.

3.6.1.4. Risques infectieux liés aux activités de soins

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 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. En outre, le non-respect de ces nouvelles obligations réglementaires pourrait entraîner la suspension des autorisations et avoir un impact défavorable sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe.

Prévention des infections

Dans les établissements français du Groupe, la maîtrise du risque infectieux est définie autour de quelques axes forts : mise à disposition des moyens nécessaires à la mise en œuvre des recommandations de bonnes pratiques d'hygiène, mise en œuvre d'actions de prévention en matière d'hygiène et de soins, respect de certaines 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 (patients, résidents et familles), formation des professionnels salariés et intervenants extérieurs, développement des collaborations avec les structures sanitaires spécialisées comme les 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 qu'en 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 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 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. Ces derniers complètent annuellement le bilan standardisé des activités de lutte contre les infections nosocomiales effectué 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 les services d'audit et de qualité de Phönix (Léos) mais également lors des visites des autorités sanitaires qui contrôlent leur mise en place et leur respect.

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. Tout comme en France et en Allemagne, des procédures internes de bonnes pratiques (hygiène des mains, prévention et contrôle de la légionnelle...), écrites par la direction médicale, sont diffusées à l'ensemble des établissements Segesta et régulièrement mises à jour. L'application et le suivi de ces bonnes pratiques sont ensuite sous la responsabilité du directeur sanitaire des établissements. Le bon suivi de ces procédures est vérifié lors des audits internes et externes auxquels sont soumis tous les établissements au moins une fois par an.

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, conteneurs), prévoir les modalités de stockage intermédiaire et final et les enlever 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 sont pris en charge par des sociétés spécialisées.

Epidémie

Le développement d'une épidémie est susceptible d'avoir un effet négatif sur l'activité, la situation financière ou les résultats du Groupe, notamment en raison de la perte d'activité éventuelle qui pourrait en résulter ainsi que des dépenses et des coûts supplémentaires résultant de la mise en place de mesures sanitaires exceptionnelles.

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 à l'établissement. Un dispositif global pour s'en prémunir 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 établissements sanitaires et les EHPAD du Groupe n'ont pas d'activité d'urgence mais s'organisent pour faire face à une situation exceptionnelle qu'ils décrivent respectivement dans leur plan blanc ou plan bleu définis dorénavant avec les ARS (dans la continuité du travail initié avec les DDASS), avec la rédaction d'un PCA, qui doit également 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 développent chaque année une politique de vaccination auprès de leurs équipes (grippe, coqueluche) et des personnes âgées accueillies en EHPAD (grippe et anti-pneumococcique).

En Allemagne, les établissements sont obligés d'avertir dans les plus brefs délais les autorités sanitaires régionales, qui les assistent 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 newsletter récapitulant la propagation de l'épidémie est envoyée par les Régions 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 sanitaires insèrent sur un portail web la liste des personnes vaccinées. Conformément aux procédures nationales, chaque foyer épidémique suspecté est transmis par le directeur sanitaire des RSA aux ASL. Le Gouvernement met à la disposition de tous les établissements une liste des maladies devant être dénoncées (qui est régulièrement mise à jour) et les protocoles de signalement à suivre. En cas de contamination dans une structure, le directeur sanitaire, après avoir informé les autorités compétentes, procède à la décontamination de la structure suivant les protocoles définis par les autorités de santé.

Circuit du médicament

Chaque étape du circuit du médicament est susceptible de générer des erreurs pouvant entraîner un risque pour le patient ou le résident, 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 du patient ou du résident.

Dans ce contexte, le Groupe met en œuvre une politique de prévention reposant sur la maîtrise du circuit du médicament, la pharmacovigilance et l'identitovigilance. La prescription est un acte médical ; la dispensation est un acte pharmaceutique ; l'administration est un acte réalisé par les professionnels autorisés par les réglementations sanitaire et médico-sociale respectivement.

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



Dans les établissements de santé, l'organisation du circuit du médicament (prescription, dispensation, administration) est fortement encadrée au plan réglementaire, et 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 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 quatre 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 du management de la qualité et de la prise en charge médicamenteuse.

Korian a demandé à l'ensemble de ses établissements de réaliser annuellement une auto-évaluation du circuit du médicament et de reporter les actions à mettre en œuvre dans le plan d'amélioration de la qualité de chaque établissement. Un effort de chronoprescription est effectué par le corps médical pour améliorer l'observance des malades, réduire la charge et le risque autour du médicament pour l'équipe infirmière.

Pour compléter ce travail, un livret du médicament a été élaboré au cours des 3 dernières années et diffusé dans l'ensemble des établissements Korian, reprenant les molécules les plus adaptées au sujet âgé, à la lumière des recommandations actuelles de la HAS, d'une importante revue de la littérature, des galéniques existantes et de l'analyse des pratiques sur 60 000 prescriptions de médecin de ville.

Enfin, l'informatisation du circuit du médicament est impérative avec l'arrivée du DPI dans nos établissements sanitaires et la finalisation d'une interface entre les pharmacies d'officine et notre DRI dans nos EHPAD. Ces systèmes permettent une automatisation de l'analyse des ordonnances, une absence de retranscription mais également une production d'indicateurs sur lesquels nous pouvons appuyer notre réflexion.

En France, en Allemagne et en Italie, les médicaments sont prescrits par un médecin, livrés par une pharmacie et distribués par une infirmière. Les opiacées font cependant l'objet d'une traçabilité spécifique ainsi que la date de péremption des médicaments.

En Allemagne, les prescriptions médicales sont effectuées par les médecins traitants de chaque résident, et sous leur contrôle. Les médicaments sont achetés auprès de pharmacies locales et stockés dans des armoires fermées sécurisées conformément à la réglementation. Seules les infirmières responsables d'une zone dans l'établissement sont habilitées à préparer et à donner les médicaments. Un outil de suivi de l'administration des médicaments et des effets est alimenté, permettant au médecin traitant d'avoir en temps réel l'information sur le traitement des résidents.

En Italie, les médicaments sont prescrits et reportés sur le dossier 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. Le personnel médical responsable de l'administration des médicaments doit s'assurer que la thérapie a été prise en totalité. L'infirmière présente doit valider et signer le dossier patient à chaque prise de médicaments. Les médicaments sont stockés dans une salle fermée à clef et uniquement accessible au personnel habilité. A chaque début de mois, un inventaire des stocks de médicaments est réalisé et tous les produits arrivant à expiration au cours du mois sont détruits.

Risques liés aux équipements et dispositifs médicaux et matériovigilance

En France, la mise en œuvre de la prise en charge du patient peut nécessiter l'utilisation de dispositifs et équipements biomédicaux à des fins diagnostiques, thérapeutiques ou de réadaptation.

Le défaut de maintenance préventive 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. Par ailleurs, 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.

Afin de prévenir ces risques, un inventaire des équipements et dispositifs médicaux est réalisé dans tous les établissements ; la 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.

Enfin, 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 de l'Allemagne et par les autorités. 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 dispositifs médicaux des établissements sont répertoriés et inventoriés sur une fiche récapitulant les caractéristiques, les homologations et tous les contrôles et réparations effectués au cours de leur utilisation. Tous les ans, le matériel médical est contrôlé par une société spécialisée dans ce domaine conformément à la loi 81/08 art et aux normes CEI 62/148 et IEC EN 62353. Des audits internes et externes sont par ailleurs régulièrement effectués. En outre, dans chaque région, les autorités sanitaires vérifient la conformité du matériel médical une fois par an.

3.6.1.5. Risques liés aux bâtiments

Un non-respect de la réglementation applicable aux bâtiments par les établissements du Groupe serait susceptible d'entraîner sa responsabilité civile et/ou pénale et de porter atteinte à sa réputation. 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.

Garantir la sécurité physique des personnes accueillies et des biens constitue un préalable pour tout établissement de santé ou médico-social. 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 qui lui assurent un contrôle et un suivi permanent du respect de la réglementation, prestataires spécialistes et indépendants chargés de contrôler la sécurité des installations (matériels, bâtiments, *etc.*).

En France, les établissements sont soumis aux réglementations applicables aux ERP. Une équipe de dix personnes, rattachée à la Direction de l'Immobilier, est chargée d'encadrer la maintenance et la sécurité des établissements français. A 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 la direction de l'immobilier, un risk manager anticipe les travaux de mise aux normes et de bon fonctionnement. Dans la plupart des baux en cours, la maintenance courante est à la charge des établissements exploitants, les propriétaires conservant la charge des gros travaux.

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. 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, et de former et informer les salariés aux risques existant sur leur environnement de travail.

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. Les principaux risques relatifs aux bâtiments sont détaillés ci-après.



Risques incendie

En France, une attention particulière est portée 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 des contrôles et maintenances préventives réglementaires (systèmes de sécurité incendie, extincteurs, électricité, ascenseurs, fonctionnement des portes automatiques, installation de gaz, installation thermique), l'affichage des plans d'évacuation et des consignes de sécurité et la tenue du registre de sécurité. La commission de sécurité réalise un contrôle *a priori* à l'achèvement de la construction d'un bâtiment avant ouverture, puis un contrôle triennal dans tous les établissements.

En Allemagne, Phönix dispose d'un système de sécurité incendie qui est semblable à celui utilisé en France. Toutes les résidences sont reliées directement à une caserne et disposent d'un accès pompiers, réservé et réglementé pour les véhicules autorisés. 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 en France, la politique du Groupe repose sur la prévention (respect des normes, formation du personnel...): 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, personnel, sous-traitants). Dans chaque région, des audits périodiques sont diligentés par les pompiers.

Risques liés à l'amiante

A l'instar de tout établissement recevant du public, les établissements sanitaires et médico-sociaux du Groupe sont soumis à des normes de protection des risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante. 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 sont réalisés tous les 2 ans.

Les composants des immeubles de quelques établissements sont susceptibles de contenir de l'amiante au regard des rapports des bureaux de contrôle. Toutefois, 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 les 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 détecté, 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.

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

Risques liés à l'eau chaude (légionnelles)

En France, la concentration de légionnelles dans les réseaux d'eau fait l'objet d'une surveillance et d'actions afin de prévenir le risque de légionellose. 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 réalisés ou en cours. La recherche de légionnelles est réalisée par des laboratoires agréés, une fois par an, sur dix points de prélèvement représentatifs du réseau d'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.



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 réalisés et de nouvelles analyses sont ensuite réalisées afin de s'assurer que le risque est écarté.

Accessibilité aux personnes handicapées

En France, tous les diagnostics accessibilité aux personnes handicapées ont été réalisés dans les formes et délais prévus par la réglementation, par le bureau de contrôle VERITAS. Ils vont permettre au Groupe, après analyse des rapports, de planifier les travaux afin de se mettre en conformité pour le 1^{er} janvier 2015. Au travers de travaux de restructuration et de rénovation de certains sites, un certain nombre de recommandations émises par VERITAS ont déjà été mises en œuvre à ce jour.

En Italie, l'ensemble des établissements médico-sociaux sont accessibles aux personnes handicapées. Celles des cliniques qui ne sont pas encore aux normes sont en cours de restructuration et les travaux se termineront courant 2015.

3.6.1.6. 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 n'étaient pas en mesure de faire face à ce risque, leur responsabilité pourrait être engagée et leur image affectée, entraînant ainsi une diminution de leur attractivité, ce qui pourrait avoir des conséquences défavorables sur l'activité et les résultats du Groupe.

En outre, la surmortalité des personnes âgées vivant à domicile consécutive à un éventuel événement climatique exceptionnel pourrait peser temporairement sur les taux d'occupation des maisons de retraite du Groupe.

En France, le Groupe prend un certain nombre de mesures afin de maîtriser les risques liés à la canicule. Chaque année le Ministère des Affaires sociales et de la Santé publie un plan (le PNC) qui précise les actions nationales, locales et individuelles à mettre en œuvre pour chaque établissement afin de prévenir et de réduire les conséquences sanitaires d'une canicule. Le PNC prévoit depuis 2004 que chaque établissement élabore et actualise annuellement son plan, « Plan Bleu » en EHPAD et « Plan Blanc » en établissement sanitaire : dispositif transitoire et exceptionnel, il doit faire l'objet d'une application progressive et adaptée, au vu de l'ampleur de l'épisode caniculaire et en fonction des niveaux de déclenchement du plan de gestion de la canicule départemental (PGCD) ; sa mise en œuvre interne est décidée par le directeur et les soignants de l'établissement en complément des vigilances habituelles sur des populations fragilisées. Le Groupe propose à ses établissements des trames indicatives pour la réalisation d'un Plan Bleu ou Plan Blanc, lesquelles doivent faire l'objet d'une adaptation au contexte local de l'établissement et notamment à son mode de fonctionnement.

Tous les établissements français disposent de pièces climatisées ou rafraîchies et de climatiseurs mobiles, particulièrement pour les personnes alitées ne pouvant quitter leur chambre (conformément aux obligations réglementaires). Pour certains établissements, des stores occultants sur les façades les plus exposées au soleil sont venus compléter le dispositif de lutte contre la canicule.

Des protocoles « Hydratation & Prévention - Traitement de la Déshydratation » sont connus des professionnels. L'encadrement médical et infirmier organise régulièrement des actions de formation. Les personnes à risque sont identifiées et suivies plus particulièrement. Chaque établissement signe une convention avec un établissement de santé proche, qui définit les modalités de coopération, les règles de transferts des résidents ou patients et les échanges sur les bonnes pratiques en prévention des hospitalisations.

Suite à la publication d'un décret en rapport avec la modernisation de la sécurité civile pour permettre de pallier les défaillances des réseaux de distribution d'énergie électrique, le Groupe a démarré l'installation de groupes électrogènes. Les documents d'analyse des risques de défaillances techniques (DARDE) ont été mis à jour à fin 2012. Le DARDE mis en place dans chaque établissement français et actualisé régulièrement, vise à compléter le dispositif de maîtrise de risque *a priori* et de gestion de crise éventuelle consécutive à une tempête ou épisode neigeux 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 ; des contrats de maintenance sont souscrits dans ce cadre. Le système de chauffage varie d'un établissement à l'autre ; dans certains cas, la gestion est assurée par une société extérieure qui s'occupe de la gestion de la température. Dans tous les cas, les installations 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.

3.6.1.7. Risques commerciaux

Les maisons de retraite du Groupe présentent des « restes à charge » pour les familles différenciés selon les pays et les régions : près de 80 € par jour en France, 45 € en Allemagne et 75 € en Italie (avec de fortes disparités régionales). Les établissements français et italiens s'adressant plutôt aux catégories socio-professionnelles supérieures, la crise économique pourrait affecter le taux d'occupation des établissements, voire notre capacité à augmenter les tarifs.

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, portant sur la qualité du suivi médical, les soins délivrés, la prise en charge et les prestations hôtelières proposées.

Les médecins qui exercent leur activité au sein des établissements du Groupe, en qualité de salariés ou à titre libéral, engagent leur propre responsabilité professionnelle pour toute faute qu'ils pourraient commettre dans l'exercice de leurs fonctions. Si leur responsabilité est distincte de celle de l'établissement, il n'en demeure pas moins que la réputation de l'établissement, et donc son activité et ses résultats, pourraient se trouver affectés par la mise en cause de la responsabilité d'un de ses praticiens, même non fondée, par un résident ou ses proches.

3.6.1.8. Risques de contreparties publiques

Près de la moitié du chiffre d'affaires du Groupe provient de contributeurs publics : Assurance Maladie, Conseil Général, *Pflegekasse*, ASL, etc. Ceux-ci sont liés directement ou indirectement aux Etats et à leur santé financière.

A noter toutefois que l'activité du Groupe est circonscrite à quatre pays de la zone Euro : France, Allemagne, Italie et Belgique.

- En France, l'Assurance Maladie et les Conseils Généraux prévoient des déficits structurels importants.
- En Allemagne, la *Pflegekasse*, financée depuis la réforme de 1996, est excédentaire. Les *Länder* de Rhénanie du Nord, de Bavière et du Bade Wurtemberg ont voté une nouvelle loi obligeant les établissements à généraliser les chambres simples (80%), ce qui pourrait avoir des conséquences financières sur notre activité allemande. Par ailleurs, une nouvelle réforme contraindra, d'ici 2018, les établissements de Rhénanie du Nord à réduire leur capacité d'accueil à un maximum de 80 lits.
- En Italie, certaines régions (auxquelles sont liées les ASL) présentent des niveaux d'endettement conséquents. A noter que cette situation est très contrastée par région (la dette allant de 1 000 € à 3 600 € par habitant).

3.6.1.9. Autres risques liés à l'activité

Le Groupe, en raison notamment de son activité, est exposé à d'autres risques qui pourraient, s'ils se réalisaient, porter atteinte à sa réputation ou avoir un effet significatif défavorable sur son développement, ses perspectives et/ou ses résultats.

Risques de chutes

Le Groupe assurant la prise en charge de personnes en état de dépendance, l'ensemble de son personnel est formé aux risques de chute de ses résidents et patients, qui peuvent avoir des conséquences graves sur leur



état général de santé, notamment en ce qui concerne les personnes âgées présentes dans les établissements médico-sociaux. Les chutes font l'objet d'un signalement et sont répertoriées.

Le risque de sortie à l'insu de l'établissement (fugue)

Les établissements du Groupe accueillant des personnes parfois désorientées ou atteintes de la maladie d'Alzheimer sont particulièrement exposés au risque de sortie à l'insu de l'établissement. Prévenir ce risque de sortie de résidents/patients est un souci quotidien pour les équipes car lorsqu'un tel incident survient, le risque associé de chute et de blessures graves est relativement important, pouvant dans certains cas conduire au décès du résident/patient. Pour pouvoir réagir efficacement, le Groupe a mis en place un ensemble de dispositifs de prévention et de gestion du risque.

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 maîtrisé par la mise en place d'une méthode d'identification et d'analyse des points critiques du processus de restauration (HACCP), depuis la livraison des produits jusqu'à l'assiette du consommateur, et ce, par la réalisation d'audits d'hygiène et de contrôles microbiologiques sur des plats « témoins » préparés ainsi que sur les surfaces.

En France, ces audits et contrôles sont confiés à des sociétés indépendantes accréditées par le COFRAC. Cette méthodologie de contrôle du processus de restauration est également appliquée en Allemagne et en Italie. Les contrôles conjugués des pouvoirs publics (dont en France, la DDPP), des prestataires sous-traitants et des professionnels du Groupe font du risque alimentaire un risque maîtrisé.

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 le contrôle.

Potabilité de l'eau

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 prestataire externe, accrédité par le COFRAC, dans tous les établissements sanitaires et médico-sociaux. Des contrôles sont réalisés aux points d'usage selon des procédures techniques très rigoureuses et avec des outils de contrôle très élaborés : 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.

Les contrôles de potabilité sont assurés en France 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 réguliers par les autorités compétentes tous les deux mois.

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 six mois dans tous les établissements du Groupe et par les autorités compétentes.

3.6.2. Démarche qualité et développement éthique

Des engagements forts du Groupe pour une meilleure prévention des risques

3.6.2.1. Démarche qualité et amélioration continue des pratiques : une priorité pour le Groupe

Le Groupe a défini une politique qualité afin notamment de tenir compte des risques juridiques et industriels inhérents à son activité.



En France, un système centralisé a été mis en place, qui facilite notamment le suivi des établissements et la détection rapide des événements indésirables dans le but de contrôler l'effectivité de la démarche qualité sur l'ensemble du réseau. Celle-ci participe également à la mise en œuvre d'un état d'esprit collectif des collaborateurs du Groupe, tourné vers l'intérêt du résident et du patient. La gestion des risques est une composante essentielle de la démarche qualité qui 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. Dans le cadre de la procédure de signalement des événements indésirables graves, tout événement potentiellement grave doit être signalé par chaque directeur d'établissement à son directeur régional qui en avise la Directrice des Opérations France¹⁵. Cette dernière, en cas de gravité avérée, peut déclencher, en accord avec le Directeur Général, une réunion de cellule de crise. A l'externe, le signalement est aussi recommandé et encadré en vue de transmettre une information maîtrisée (événement et mesures conservatoires et/ou envisagées) et de travailler en partenariat et transparence avec les autorités (ARS, Conseils Généraux, etc.).

Un département dédié aux deux lignes métier apporte l'assistance méthodologique nécessaire aux établissements, assure le suivi des démarches et modélise l'approche qualité du Groupe en France. Il accompagne les établissements notamment dans la mise en place progressive de la démarche de management par la qualité. Ainsi, chaque qualicien assume également des missions transversales afin d'améliorer en permanence la démarche et les outils proposés aux établissements.

En Allemagne, un manuel sur la qualité est appliqué depuis plusieurs années. Il reprend les normes légales et réglementaires, mais aussi toutes les normes internes, qui sont plus contraignantes que les standards généraux. Ces normes de qualité sont surtout orientées sur les procédures de soin et de relation avec les résidents, comme la gestion de la douleur, les chutes, les contractures ou l'alimentation. Les normes légales et réglementaires sont validées tout d'abord par les organismes de tutelle, qui réalisent au moins un audit formel par an et par établissement, mais également plusieurs visites de contrôle (en général 5 à 6 par établissement et par an), et s'appuient sur le manuel sur la qualité. Par ailleurs, une équipe de Total Quality Managers (TQM) s'assure de la correcte application du manuel sur la qualité dans chaque établissement. Basés régionalement, ces TQM supervisent la qualité d'une dizaine d'établissements chacun et réalisent un audit complet de chaque établissement au moins une fois par an. En fonction des résultats des audits internes, un programme individualisé de formation est défini et mis en œuvre pour chaque établissement, incluant une formation spéciale dénommée « éthique et responsabilités ». Enfin, un tableau de bord Qualité est réalisé et est remonté à la direction de l'Allemagne, permettant de suivre l'amélioration continue des pratiques.

Au siège de Segesta, le département Qualité, rattaché à la direction Corporate, est composé de trois salariés. Cette équipe est accompagnée de dix salariés responsables de la qualité dans les structures. Ce service a pour principales missions : la formation des salariés, la gestion des relations avec les organismes de certification, la mise à disposition et le déploiement des procédures internes. Au moins une fois par an, la Qualité réalise des audits dans tous les établissements visant à contrôler les protocoles de tous les services. Le siège, le centre de formation, les coopératives et dix-neuf établissements sont certifiés ISO 9001/2008.

3.6.2.2. Le développement éthique au cœur des exigences du Groupe

Le Groupe a mis en place une politique volontariste dans le domaine de la bientraitance, coordonnée par la Direction du Développement Ethique.

Au sein du Groupe, la prise en charge des résidents et patients repose par ailleurs sur des engagements forts : le respect de la personne, de sa dignité et de ses volontés sont les maîtres mots de la prise en charge par les établissements du Groupe.

Un projet pour le Groupe : mettre l'éthique au cœur de nos pratiques

Les dispositifs réglementaires prévoient que tous les établissements observent les droits des patients et des résidents. C'est au sein des établissements, au plus proche des acteurs de terrain, que la politique éthique du Groupe se traduit par un engagement fort et quotidien dans la prise en charge 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

¹⁵ Depuis le 18 mars 2014, le directeur régional en informe, selon le cas, la Directrice des Opérations Médico-Sociales ou la Directrice des Opérations Sanitaires, et le Directeur Général France.



en assurant sa sécurité et la réglementation sur la contention, le consentement au soin, le respect du lieu où la personne souhaite séjourner au cours de la journée, des activités qu'elle souhaite faire.

En France, le Groupe s'organise désormais autour de quelques axes clés : la réflexion collective au sein des équipes, encadrée en réunions de synthèse ; des réunions de synthèse organisées entre professionnels de la prise en charge au sein de l'établissement ; la réflexion collective au sein du COVIRIS, du CVS pour les EHPAD ou de la CRUQ-PC pour les établissements sanitaires ; le recours aux centres éthiques référents, recommandé en cas de difficultés dépassant les compétences de l'établissement ; des outils spécifiques développés au sein du Groupe pour aider les équipes dans leur démarche éthique (notamment le programme de formation BEST, les kits MobiQual et Korum, l'Intranet du Groupe).

Aussi, ce projet transversal implique toutes les directions du siège concernées : la DEMQ, la Direction des Opérations France et la Direction des Ressources Humaines France afin de faire évoluer les pratiques de soins et de fournir des outils d'évaluation de l'impact de cette politique.

En Allemagne, un comité d'éthique a été créé sous l'égide du Professeur Dr. Phil. Helen Kohlen, professeur à la faculté de Philosophie de Vallendar, permettant un suivi et un approfondissement de la charte éthique et des outils de réflexion qui ont été mis en place (notamment face à des situations de soins palliatifs chez les patients atteints de démence, dans la communication avec la famille et les médecins et dans la préservation de l'autonomie des patients). Des procédures de standardisation et des documentations ont été rédigées et donnent lieu à des formations.

En 2013, Segesta a dispensé à l'ensemble du personnel médical une formation sur l'éthique et la bientraitance. Cette formation, suivie par 2 063 salariés, axée autour de quatre axes principaux (des soins adéquats, le respect et la dignité du patient, l'intégration et la communication, être attentif au patient) se situe dans la continuité des formations précédemment faites.

Un levier fondamental : la formation continue

Depuis plusieurs années, le Groupe a fait le choix décisif d'investir dans la formation de ses collaborateurs bien au-delà de ce que prévoit la réglementation. Cette décision ambitieuse s'est couplée d'une volonté de réaliser des formations-actions se répercutant directement sur la qualité des soins et de l'accompagnement ou, selon les thématiques, sur l'organisation des établissements.

En Allemagne, un institut de formation *Curanum Akademie* a été créé en 2010 pour coordonner les formations. Les plans de formation sont construits dans le cadre des besoins relevés lors des entretiens annuels, puis priorisés au niveau de l'*Akademie*. Un programme annuel est ensuite élaboré sur la base des priorités données. Ainsi, en 2013, de nouvelles séries de formations sur la démence et sur l'accompagnement et les soins palliatifs ont été lancées. Ces formations techniques sont doublées de formations comportementales et de management spécifiques au fonctionnement des maisons Curanum.

En Italie, Segesta dispose d'un centre de formation 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, les programmes spécifiques des professionnels de santé, les programmes spécifiques des référents et le développement des compétences personnelles (communication, résolution des conflits, *team building*, etc.). En 2013, 23 286 heures de formation ont été suivies par les salariés de Segesta.

Une volonté d'écoute et d'évaluation

Cette volonté est orientée en priorité vers les clients de nos établissements : les patients, les résidents et leur famille peuvent faire remonter leur mécontentement ou leur plainte. Une procédure précise a été mise en place pour le suivi des plaintes et réclamations au sein des établissements.

En France, le Docteur Claude Malhuret a pour mission d'assister les établissements dans le traitement des réclamations, de tout événement de nature à engendrer des troubles, des dysfonctionnements et à provoquer une détérioration de la qualité et de la sérénité au sein d'un établissement. Cette mission ne se substitue pas à celle des instances réglementaires telles que les commissions des relations avec les usagers.

Toute plainte doit obligatoirement faire l'objet d'une saisie sur un support de déclaration unique selon une procédure formalisée et d'une information ascendante vers le directeur régional.



Chaque établissement sanitaire français a mis en place, conformément à la réglementation, une CRUQ-PC, et, de la même façon, chaque EHPAD a mis en place un CVS. Ces instances sont des lieux de rencontres et d'échanges entre la direction et le personnel d'un établissement avec les patients ou résidents et leur famille.

Mais cette volonté concerne aussi les personnels des établissements : en effet, chaque établissement français a mis en place une procédure de gestion des événements indésirables. Les personnels signalent selon la procédure mise en place tous les événements susceptibles de provoquer des dysfonctionnements ou d'aller à l'encontre du principe de bienveillance. Le principe est de gérer les événements au plus proche de leur survenue dans la perspective d'anticiper une aggravation de la situation, de trouver des axes d'amélioration et de mettre en place une stratégie de prévention notamment de la maltraitance en cohérence avec le développement éthique.

Phönix a mis en place un système d'écoute dans le cadre duquel les plaintes sont classées en fonction du service visé, dans l'une des neuf catégories prédéfinies (du soin à l'accueil réservé à la réception) ; ce découpage permet par la suite de mieux tracer le suivi de la plainte et de la distribuer aux services concernés. Les plaintes sont ensuite analysées selon leur provenance (patients, familles, personnel) puis par catégories et traitées dans un délai maximum de trois jours après réception de celles-ci. Ce système a été développé et mis en place en interne. Depuis peu, celui-ci est informatisé et les directeurs d'établissements peuvent ainsi avoir accès instantanément au suivi des plaintes et s'informer de leur évolution. De même, Curanum a mis en place un suivi centralisé des réclamations qui permet de s'assurer que toutes les réclamations donnent lieu à une réponse satisfaisante.

En Italie, chaque réclamation est analysée par le directeur de l'établissement et par le siège ; une réponse est donnée au plaignant sous dix jours. Ces réclamations sont ensuite enregistrées en central et classées dans le dossier du patient (même une fois résolues). En 2014, un logiciel interne de suivi des réclamations sera déployé chez Segesta. Dans un souci d'amélioration, des questionnaires de satisfaction sont envoyés aux résidents et aux familles deux fois par an. Les réponses sont ensuite soigneusement analysées.

Le Comité d'éthique et des risques du Conseil d'administration

Pour compléter ces dispositifs et politiques internes, le Comité d'éthique et des risques, émanation du Conseil d'administration de la Société, formule des propositions sur les questions d'éthique posées par la prise en charge de la dépendance dans les établissements du Groupe, ainsi que sur la gestion des risques au sein du Groupe (évaluation des procédures en cours au sein du Groupe pour se prémunir des risques, formulation de propositions au Conseil sur la mise en place de procédures spécifiques et sur le suivi des plaintes).

3.6.3. Risques inhérents à la Société

Outre les risques liés à son secteur d'activité, la Société est également exposée à certains risques liés à la stratégie mise en œuvre par le Groupe.

3.6.3.1. Risques de dépendance à l'égard des dirigeants-clés

Le succès du Groupe dépend en partie de sa capacité à motiver et retenir une équipe dirigeante de qualité et expérimentée. L'équipe dirigeante bénéficie 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 et/ou sa croissance pourrait s'en trouver ralentie temporairement.

3.6.3.2. Risques en matière d'acquisitions de nouveaux établissements

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 globale de la dépendance.

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 acquisitions, en dégageant les synergies escomptées, en maintenant un système de procédures internes uniformes et en préservant de bonnes relations avec leur personnel.



3.6.3.3. Risques immobiliers

Le Groupe est principalement locataire des immeubles dans lesquels il exploite ses établissements. Les loyers payés par le Groupe se sont élevés à 51,1% de l'EBITDAR en 2013.

Les loyers 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) dont le Groupe ne peut prévoir l'évolution dans les années à venir, soit sur un panachage des indices ICC, IPC et IPT (taux directeur d'augmentation des EHPAD). L'ICC ayant fortement augmenté au cours des précédentes années, le Groupe a mené un effort important pour remplacer l'indexation des baux à l'ICC pour un indice proche de l'inflation. Une croissance forte de l'ICC et de l'inflation dans les années à venir pourrait avoir des conséquences significativement négatives sur les résultats du Groupe.

3.6.3.4. Risques liés aux systèmes d'information et contrôle interne

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 des activités du Groupe, un dysfonctionnement de ces systèmes pourrait paralyser temporairement l'activité et avoir des conséquences négatives sur les résultats du Groupe. Une défaillance du système informatique du Groupe pourrait également empêcher celui-ci d'exercer ses activités dans des conditions normales, ce qui pourrait avoir des conséquences négatives significatives sur l'activité du Groupe, ses résultats et sa situation financière.

Cependant, le Groupe estime que les travaux réalisés depuis plusieurs années en France par la Direction des Systèmes d'Information en matière d'infrastructure technique et de mise en place d'un réseau intégré, ainsi que les budgets annuels moyens alloués permettent de prévenir ce risque. Un suivi et une évaluation des projets de la Direction des Systèmes d'Information sont présentés régulièrement par cette dernière au Comité de Direction France.

En Allemagne, un plan de continuité des opérations est mis en place et permet de valider que les deux processus informatiques clés nécessaires la continuité de l'exploitation (applications de suivi et documentation des soins des résidents et applications de facturation) sont bien maintenus dans des délais raisonnables.

En Italie, une défaillance du système informatique et notamment une défaillance du logiciel comptable ou de facturation pourrait empêcher le Groupe d'exercer ses activités italiennes dans des conditions normales, ce qui pourrait avoir des conséquences négatives significatives sur l'activité du Groupe. Pour pallier ce risque majeur, des sauvegardes sont effectuées tous les jours et une copie de l'historique sur un an de la comptabilité de l'Italie est faite et déposée dans un lieu sécurisé.

Dans le cadre de son activité, le Groupe a par ailleurs mis en place un certain nombre de procédures de contrôle de gestion, de contrôle interne et d'audit (voir notamment le Chapitre 4 du présent document sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne) visant entre autres à sécuriser la gestion de la facturation et des flux financiers ainsi qu'à prévenir les risques de fraude.

Bien que le Groupe dispose de systèmes de sauvegarde relatifs à ses bases de données et ait mis en place des procédures de contrôle de gestion, de contrôle interne et d'audit en vue d'éviter la survenance des risques identifiés ci-dessus, la survenance d'un ou plusieurs de ces risques pourrait intervenir. La réalisation de tels événements serait susceptible de perturber l'activité du Groupe, d'avoir un effet significatif négatif sur sa situation financière et ses résultats, d'exposer le Groupe et ses collaborateurs à des sanctions pénales ou civiles ou de porter atteinte à la réputation du Groupe.

3.6.4. Couverture des risques inhérents à la Société et à son secteur d'activité

Une politique d'assurance adaptée

3.6.4.1. Couverture des risques d'exploitation

Le Groupe est actuellement couvert par des polices d'assurances notamment pour les risques de dommages aux biens et de pertes d'exploitation ainsi que pour les conséquences pécuniaires éventuelles de la responsabilité pouvant incomber aux sociétés du Groupe du fait de leurs activités.



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, tous les établissements sont ainsi couverts dans la limite des plafonds et garanties pour l'ensemble des risques généraux ou spécifiques suivants.

Police Dommages aux Biens et Pertes d'Exploitation	
Limites, tous dommages et pertes confondus, par sinistre et par établissement, franchises déduites	49 900 000 €
Sous-limite pertes d'exploitation	19 988 914 €
Franchises par sinistre	
• Dommages	4 997 € sauf bris des glaces 1 665 €
• Pertes d'exploitation	3 fois le montant journalier moyen de la perte de marge brute subie pendant la période d'indemnisation
Police Responsabilité Civile	
Garanties tous dommages confondus	15 000 000 € par sinistre et par année
Dont, dommages aux biens confiés	100 000 € par sinistre
Franchise	7 500 € par sinistre pour les dommages matériels et immatériels consécutifs y compris responsabilité civile dépositaire et dommages aux biens confiés

La Direction Immobilière souscrit elle-même, pour chaque chantier, les polices dommages-ouvrages, constructeur non-réalisateur et tous risques chantier.

L'activité allemande du Groupe est couverte par une police d'assurances dommages et pertes d'exploitation ainsi que responsabilité civile. La limite contractuelle de la police dommages et pertes d'exploitation est plafonnée à 10 000 000 € et celle de la police responsabilité civile à 5 000 000 € pour Phönix et ses filiales, à 6 000 000 € pour Curanum et ses filiales.

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, à 4 500 000 € ou à 1 000 000 € (les franchises applicables dans le cadre de ces polices allant de 1 500 € à 50 000 €).

3.6.4.2. Couverture des dirigeants

Le Groupe 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. Le plafond des garanties s'élève à 15 000 000 € par an sans franchise (par événement depuis le 1^{er} janvier 2014). 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 et italiens du Groupe est également couverte par cette police.

3.6.4.3. Gestion de crise

Le Groupe 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.



Le montant des garanties s'élève à 2 000 000 € par situation de crise et par période d'assurance et la période d'indemnisation est de 30 jours. La société de gestion de crise pré-agrée est EURO RCSG. Une franchise spécifique de 75 000 € est applicable aux cas de grèves.

3.6.5. Risques juridiques et fiscaux

Outre les litiges rencontrés dans le cours normal de ses affaires, les sociétés du Groupe font face à un litige significatif en matière de taxe sur la valeur ajoutée. En effet, à la suite d'une vérification de comptabilité, portant sur la période du 1^{er} mars 2003 au 31 mars 2005, concernant la TVA, une proposition de rectification a été adressée à Korian en septembre 2006. L'administration a considéré que Korian n'était pas en mesure de récupérer la totalité de la TVA grevant l'ensemble de ses factures d'achats d'immobilisations et frais généraux car son prorata de déduction n'était pas de 100%. En conséquence, des rappels de TVA d'un montant, en principal, de 679 000 euros ont été notifiés à Korian et payés par cette dernière. La Société a contesté la rectification proposée et a obtenu en 2013 le remboursement des droits mis à sa charge. Le litige est soldé au 31 décembre 2013.

3.6.6. Risques financiers

3.6.6.1. Risques liés à l'endettement du Groupe

Le montant total de l'endettement financier net du Groupe s'élève à 716 M€ au 31 décembre 2013.

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

- un crédit syndiqué de 500 M€ à échéance 5 ans (23 juillet 2015) réduit à 400 M€, dont 120 M€ de crédit renouvelable. Au 31 décembre 2013, Korian dispose de 80 M€ disponibles sur le crédit renouvelable ;
- des dettes immobilières pour 282 M€. Ces dettes sont principalement constituées de crédit-baux avec des maturités longues (10 à 12 ans) ;
- des crédits moyen termes pour 68 M€ ;
- des obligations placées auprès d'investisseurs privés pour un montant total de 105 M€.

Il existe également une convention de crédit entre Korian et un syndicat d'établissements de crédit d'un montant de 500 M€ en date du 6 décembre 2013. Les crédits mis à disposition aux termes de cette convention pourront faire l'objet de tirages uniquement à compter de la date de la Fusion et ont notamment pour objet le refinancement du crédit syndiqué Medica. Au 31 décembre 2013, ce crédit n'a fait l'objet d'aucun tirage.

Par ailleurs, le Groupe dispose au 31 décembre 2013 d'une trésorerie nette de 51 M€.

Compte tenu des conditions de marché favorables, la Société a d'ores et déjà négocié un contrat de refinancement de l'ensemble de la dette du nouveau groupe. Ce nouveau crédit syndiqué a été signé le 12 mars 2014, sous condition suspensive de la réalisation de la Fusion. Il comprend deux tranches à échéance 5 ans :

- une tranche de refinancement des crédits syndiqué Korian et Medica pour 800 M€ ;
- une tranche revolver de 300 M€ destinée à financer les besoins généraux du Groupe.

Suite à la réalisation de la Fusion, la tranche de refinancement a été tirée en totalité le 26 mars, ce qui a permis le remboursement concomitant des crédits syndiqués Korian et Medica. Avec ce refinancement, la Société se donne des marges de manœuvre importantes pour poursuivre son développement tout en optimisant son coût de financement et en allongeant significativement la maturité de sa dette.

La Société procède à une revue périodique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face aux échéances à venir.

3.6.6.2. Risques de taux et politique de couverture

Au 31 décembre 2013, 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 au 31 décembre 2013 est couvert à plus de 81% 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 2013, la valorisation nette de nos instruments financiers s'élève à 38,1 M€ au passif de Korian.

3.6.6.3. Risques liés aux engagements hors bilan

Tous les engagements hors bilan sont présentés en annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2013.

3.6.6.4. Risques de change et actions

Le Groupe détenait, au 31 décembre 2013, 0,3% des actions de Korian au titre de l'auto-contrôle et 78,45% des actions de Curanum, société cotée à la bourse de Francfort.

Hors cette position, le Groupe n'est exposé ni au risque de change, ni au risque sur actions.

3.6.6.5. Risque lié à la communication financière

Le contrôle des opérations relatives à l'information financière et comptable, des flux d'information et de leur conformité, 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 dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels ou de l'examen des comptes semestriels ;
- le Conseil arrête les comptes et s'assure de l'intégrité de l'information financière transmise au marché.

Le Chapitre 4 relatif au gouvernement d'entreprise et au contrôle interne détaille les modalités de ce contrôle.

3.6.6.6. 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 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).

3.6.6.7. 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 ces 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 de la dépendance. Un tel remplacement pourrait entraîner une diminution temporaire de l'efficacité des services fournis, et plus généralement de la qualité des prestations.



fournies, ainsi que de la satisfaction des résidents ou patients du Groupe pendant cette période de transition, ainsi que des surcoûts liés au changement de prestataire de services.

3.7. INFORMATIONS SOCIALES, SOCIETALES ET ENVIRONNEMENTALES

L'activité du Groupe durant l'année 2013 a été marquée par la mise en place du projet d'entreprise Korian First, lequel repose sur quatre piliers : la Performance, le Développement, l'Innovation et les Hommes.

Cette nouvelle dynamique a conduit à la réalisation de plusieurs opérations et à l'instauration de nouveaux process internes permettant au Groupe d'affirmer sa position de *leader* dans le secteur de la prise en charge globale de la dépendance tant permanente que temporaire et ainsi de présenter au titre de son exercice 2013, une croissance économique dynamique.

Cette performance est notamment le résultat du partage des mêmes valeurs par les différentes équipes du Groupe. En effet, un travail autour des valeurs a notamment été mené, permettant de développer le sentiment d'appartenance des équipes autour de valeurs communes : la solidarité, la communication, l'engagement et l'efficacité.

Une démarche participative avec les équipes autour d'ateliers a ainsi permis :

- de partager des expériences et des comportements positifs vécus chez Korian ;
- d'identifier des points de convergence / divergence dans les témoignages qui ont permis d'enrichir la réflexion sur les valeurs du Groupe ;
- d'échanger sur les bonnes pratiques développées au sein de chaque établissement.

Par ailleurs, le Groupe a confirmé au cours de l'année 2013 son engagement responsable par notamment le recours aux énergies renouvelables pour ses nouveaux bâtiments, les travaux d'isolation permettant de réduire les émissions de CO₂ et surtout les contrôles de son réseau d'eau et de ses bâtiments ainsi que la gestion quotidienne de ses déchets. Cette rigueur lui a permis d'accéder à la troisième position de l'indice ISR GAIA 2013, aux côtés des 70 sociétés composant l'indice et ce, pour la catégorie des métiers du service.

Ces résultats démontrent l'importance pour le Groupe de la prise en compte des critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance).

3.7.1. Informations sociales

La gestion des ressources humaines du Groupe vise à valoriser et motiver l'ensemble des salariés. Elle est fondée sur la conjonction de plusieurs principes, érigés en valeurs d'entreprise, telles que notamment :

- l'éthique, objectif pilote et facteur fédérateur de l'activité, qui doit être partagée par tout le personnel ;
- le respect et l'adhésion à la démarche qualité ;
- la prise en charge du résident /patient appréhendé dans sa globalité physique et psychologique.

La volonté du Groupe est d'aboutir à terme, sur l'ensemble des établissements français et étrangers, par la formation et le dialogue social, à une politique sociale plus volontariste, donnant la capacité au Groupe d'attirer et de retenir les meilleurs talents du secteur. Il s'agit de l'une des priorités de la Direction Générale.



3.7.1.1. L'emploi

Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique

Le tableau ci-après présente l'effectif total et la répartition des salariés par sexe et par âge en France en 2012 et en 2013.

Données	2012			2013		
	Féminin	Masculin	Total	Féminin	Masculin	Total
Age < 25	1 064	116	1 180	973	132	1 105
Age entre 25 et 30	1 417	164	1 581	1 360	162	1 522
Age entre 30 et 35	1 280	181	1 461	1 236	179	1 415
Age entre 35 et 40	1 181	217	1 398	1 055	204	1 259
Age entre 40 et 45	1 324	224	1 548	1 243	219	1 462
Age entre 45 et 50	1 316	200	1 516	1 261	200	1 461
Age entre 50 et 55	1 213	186	1 399	1 152	186	1 338
Age entre 55 et 60	954	194	1 148	917	163	1 080
Age > 60	433	144	577	402	124	526
Total	10 182	1 626	11 808	9 599	1 569	11 168

Le tableau ci-après présente l'effectif total et la répartition des salariés par sexe et par âge en Allemagne¹⁶ en 2012 et en 2013.

Données	2012			2013		
	Féminin	Masculin	Total	Féminin	Masculin	Total
Age < 25	936	237	1 173	939	245	1 184
Age entre 25 et 30	1 121	282	1 403	1 110	305	1 415
Age entre 30 et 35	915	252	1 167	952	265	1 217
Age entre 35 et 40	875	201	1 076	867	187	1 052
Age entre 40 et 45	1 101	214	1 289	1 053	230	1 283
Age entre 45 et 50	1 427	228	1 655	1 377	230	1 607
Age entre 50 et 55	1 467	204	1 671	1 507	182	1 689
Age entre 55 et 60	1 240	103	1 343	1 194	138	1 332
Age > 60	511	116	627	605	104	709
Total	9 593	1 836	11 430	9 602	1 886	11 488

Enfin, le tableau ci-après présente l'effectif total et la répartition des salariés par sexe et par âge en Italie en 2012 et en 2013.

Données	2012			2013 ¹⁷		
	Féminin	Masculin	Total	Féminin	Masculin	Total
Age < 25	46	15	61	25	17	42
Age entre 25 et 30	202	69	271	197	72	269
Age entre 30 et 35	288	105	393	300	120	420
Age entre 35 et 40	424	116	540	473	125	598
Age entre 40 et 45	475	155	630	550	172	722
Age entre 45 et 50	451	167	618	557	187	744
Age entre 50 et 55	332	112	444	376	141	517
Age entre 55 et 60	172	70	242	200	94	294
Age > 60	41	27	68	48	26	74
Total	2 431	836	3 267	2 726	980	3 680
Dont Coopératives				1 060	146	1 206

¹⁶ L'Allemagne enregistre également 714 contrats d'apprentissage au 31 décembre 2013.

¹⁷ Les effectifs 2013 intègrent les salariés de la société Kinetika Sardegna Srl (filiale détenue à 28%, intégrée à 100%).



Les embauches et les licenciements

• Embauches

Vigilant à la qualité des soins, le Groupe a une politique de recrutement fondée sur 3 grands axes :

- le développement du recrutement interne via une bourse de l'emploi mise à jour tous les mois et rendue disponible à l'ensemble des personnels du Groupe ;
- une stratégie de communication et de recrutement externe ciblée (par exemple par la signature de conventions avec des acteurs extérieurs, la participation à des salons) afin d'attirer des jeunes vers les métiers du sanitaire et du médico-social ;
- une politique d'intégration des nouveaux recrutés afin de les fidéliser et de renforcer l'esprit d'appartenance à un même Groupe.

Le tableau ci-après présente les embauches en France en 2012 et en 2013.

	2012			2013		
Motif d'entrée	Féminin	Masculin	Total	Féminin	Masculin	Total
Embauche	928	200	1 128	830	211	1 041
Réembauche	497	106	603	569	95	664
Total	1 425	306	1 731	1 399	306	1 705

Le tableau ci-après présente les embauches en Allemagne en 2012 et en 2013.

	2012			2013 ¹⁸		
Motif d'entrée	Féminin	Masculin	Total	Féminin	Masculin	Total
Embauche	1 413	278	1 691	2 697	721	3 420

Le tableau ci-après présente les embauches en Italie en 2012 et en 2013.

	2012			2013		
Motif d'entrée	Féminin	Masculin	Total	Féminin	Masculin	Total
Embauche	189	58	247	132	70	202

• Licenciements

Le tableau ci-après présente les licenciements en France en 2012 et en 2013

	2012			2013		
Motif de sortie	Féminin	Masculin	Total	Féminin	Masculin	Total
Licenciement	288	65	353	316	71	387

Le tableau ci-après présente les licenciements en Allemagne en 2012 et en 2013.

	2012			2013 ¹⁹		
Motif de sortie	Féminin	Masculin	Total	Féminin	Masculin	Total
Licenciement	1 366	301	1 667	1 618	398	2 016

¹⁸ Les montants indiqués incluent les embauches effectuées par Curanum.

¹⁹ Les montants indiqués incluent les licenciements effectués par Curanum.



Le tableau ci-après présente les licenciements en Italie en 2012 et en 2013.

	2012			2013		
Motif de sortie	Féminin	Masculin	Total	Féminin	Masculin	Total
Licenciement	252	95	447	120	36	156

Les rémunérations et leurs évolutions

Le Groupe a versé en France la somme de 251 178 297 € au titre des salaires de base (soit un brut URSSAF de 265 966 281 €) en 2012 et de 260 233 421 € au titre des salaires de base (soit un brut URSSAF de 276 788 094 €) en 2013.

En 2012, le Groupe a versé en Allemagne pour Phönix, la somme de 71 169 125 € au titre des salaires de base (soit un brut « URSSAF » de 84 250 972 €) en 2012. En 2013, cette somme se décompose comme suit :

- pour Phönix : 76 910 027 € au titre des salaires de base (soit un brut « URSSAF » de 90 662 620 €) ;
- pour Curanum : 115 615 077 € au titre des salaires de base (soit un brut « URSSAF » de 137 040 461 €).

Le Groupe a versé en Italie²⁰ la somme de 53 151 979 € au titre des salaires de base (soit un brut « URSSAF » de 60 026 151 €) en 2012 et de 53 031 589 € au titre des salaires de base (soit un brut « URSSAF » de 60 026 151 €) en 2013.

Épargne salariale, stock-options et attribution gratuite d'actions

A l'occasion de son introduction en bourse, en novembre 2006, Korian SA a 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).

Au 31 décembre 2013, les salariés des établissements français détiennent 94 095 actions de la Société, par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), soit 0,27% du capital de la Société.

Parallèlement, l'assemblée générale extraordinaire du 21 juin 2007 puis celle du 17 juin 2010 ont autorisé l'ancien Directoire à consentir des options donnant droit à la souscription ou à l'achat d'un maximum de 138 433 actions ordinaires de la Société au bénéfice des salariés et/ou dirigeants du Groupe. Les 28 août 2007 et 30 juin 2011, le Directoire a fixé les modalités de ces plans d'options :

- période de blocage de 2 ans à compter de l'attribution des options ;
- période d'exercice de 2 ans pour les options ;
- prix d'achat ou de souscription au moins égal à 95% de la moyenne des cours cotés de l'action au cours des 20 derniers jours précédant l'attribution.

Par ailleurs, l'assemblée générale extraordinaire du 21 juin 2007 a autorisé l'ancien Directoire à procéder (en une ou plusieurs fois) à des attributions gratuites d'actions ordinaires existantes ou à émettre des actions de la Société au profit de certains salariés du Groupe et/ou des mandataires sociaux dans la limite de 138 433 actions ordinaires (0,5% du capital social).

Le 28 août 2007, l'ancien Directoire a fixé les modalités de ce plan d'attribution d'actions gratuites :

- période d'acquisition de 3 ans à compter de la date d'attribution ;
- période d'incessibilité de 2 ans à compter de la date d'attribution définitive.

3.7.1.2. L'organisation du temps de travail

Organisation du temps de travail

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, pour la France, 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 chaque établissement à l'aide d'un outil

²⁰ Hors coopératives et Kinetika Sardegna Srl



de gestion des temps informatisé dénommé Gestor. Cet outil a été déployé en 2012 et 2013 sur le périmètre France. Les objectifs poursuivis par la mise en place de cet outil de gestion des temps sont multiples : harmoniser les pratiques ressources humaines, produire des plannings à l'aide d'un outil informatique simple et partagé par tous, et sécuriser les échanges d'informations liés à la paie par une interface entre les outils paie et gestion des temps. L'interface des outils de paie-gestion des temps des établissements France est en cours de finalisation : à fin 2013, 115 établissements sont interfacés avec l'outil paie.

En France, la Direction des Ressources Humaines coordonne un réseau de responsables ressources humaines opérationnels régionaux qui assistent les directeurs d'établissement de leur région sur l'application de la législation sociale et des dispositions conventionnelles (statuts collectifs de branche ou d'entreprise), ainsi que sur la gestion des recrutements et de la formation. Les notes de procédure sur la gestion du personnel et l'actualité juridique et sociale sont élaborées par le département Relations Sociales France et diffusées à l'ensemble de la ligne opérationnelle France.

En Italie, la Direction des Ressources Humaines s'assure que les établissements respectent la législation sociale et les dispositions conventionnelles et gère également les recrutements de leurs salariés.

En Allemagne, la durée du travail est peu règlementée. 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, il est également conclu en Allemagne un grand nombre de contrats à temps partiel.

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, le 25 août 2010, la Direction Générale a signé, pour la France, un accord de groupe relatif à la mise en place 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. Il est prévu une montée en charges de ce dispositif sur quatre ans. Le montant de la prime est calculé chaque année et ne peut être inférieur à un pourcentage du salaire minimum conventionnel. Le montant maximum de la prime est pondéré en fonction de l'ancienneté et est réduit en fonction des absences constatées du salarié.

Il n'existe pas de pénurie de main d'œuvre en Italie dans le secteur médico-social. Les accords collectifs négociés par les syndicats prévoient un système de primes dans le but notamment de limiter l'absentéisme.

En Allemagne, aucun accord particulier n'a été conclu en ce qui concerne la mise en place de moyens permettant la réduction du taux d'absentéisme.

Par ailleurs, les taux d'absentéisme en 2012 et en 2013 par zones géographiques sont les suivants.

- Pour la France : 7,4% en 2013, il était de 7,3% en 2012.
- Pour l'Allemagne : 6% en 2013 en ce qui concerne Curanum, soit un taux relativement stable par rapport à 2012. Il est de 7,36% pour Phönix en 2013 et donc en diminution par rapport à 2012 où le taux était de 7,54%.
- Pour l'Italie : 6,55% en 2013, par rapport à 6,89% en 2012²¹.

3.7.1.3. Les relations sociales

L'organisation du dialogue social, procédure d'information et de consultation du personnel

La gestion sociale du Groupe est fondée sur l'écoute et le management de proximité par des directeurs d'établissement responsables et les directions des ressources humaines de chaque pays. Elles sont attachées à ce que, dans chacune des structures du Groupe, soit favorisée une communication ouverte et proactive entre la direction et les équipes. Elles entendent ainsi instaurer un dialogue social positif, permettant d'atteindre les objectifs fixés à l'entreprise dans son ensemble et à ses diverses composantes.

²¹ Le taux d'absentéisme 2012 de l'Italie ne comprend pas l'absentéisme du personnel des sociétés Elia Domus et Aurea Salus.



- En France, le directeur de l'établissement, manager de ses équipes, assisté par le responsable ressources humaines opérationnel de sa région, est le responsable du développement d'un tel dialogue, qui doit notamment permettre de véhiculer les valeurs du Groupe. Les filiales françaises du Groupe sont, conformément aux obligations légales, dotées d'institutions représentatives du personnel.
- Il en va de même en Allemagne et en Italie, où la plupart des établissements disposent d'une institution représentative du personnel, qui peut être très impliquée dans la négociation et la gestion de l'établissement (plannings, etc.).

Enfin, des membres du Comité d'Entreprise de Korian SA assistent aux séances du Conseil d'administration de la Société.

Une volonté de développer la communication interne au Groupe

Mise en place d'un site Intranet à usage strictement interne

De manière plus large, le Groupe dispose d'outils de communication directs avec l'ensemble de ses collaborateurs en France et notamment par un site Intranet, accessible à tous les salariés dès la connexion à leur ordinateur, dénommé *Korum*.

De manière générale, le site Korum permet notamment :

- la publication des actualités du Groupe et des établissements français chaque semaine ;
- la mise à disposition d'un organigramme permettant de présenter chacune des directions et les personnes à contacter si besoin, ainsi qu'un annuaire ;
- de fournir une base documentaire qui comporte l'ensemble des documents, informations, modèles de documents, charte graphique, susceptibles d'être utilisés par les collaborateurs dans leur travail journalier. Cette base documentaire, en constante évolution, est régulièrement mise à jour ;
- de donner un point d'accès au catalogue en ligne de Formadep, l'institut interne de formation Korian ;
- de donner un point d'accès vers les espaces collaboratifs. Ces accès sont réservés aux personnes qui font partie de certains groupes de travail ; ils permettent aux personnes concernées de travailler, échanger des documents, discuter entre collaborateurs de régions ou de directions différentes de manière efficaces tout en conservant une archive des informations échangées ;
- aux directeurs d'établissement d'avoir un accès à la boutique en ligne de Korian qui propose la vente de quelques objets promotionnels portant le logo de Korian.

Korum permet aussi aux collaborateurs d'accéder aux « autres intranet spécifiques », qui sont des sites internes développés par certaines directions et qui servent notamment au pilotage de l'activité des établissements, qu'ils soient EHPAD ou SSR.

Le partage des bonnes pratiques au bénéfice de l'ensemble du Groupe

Le 1^{er} décembre 2013, via une plateforme Internet dédiée, Korian a mis en place, en France, le concours de bonnes pratiques.

L'objectif de ce concours est de recenser les bonnes pratiques mises en place au sein de nos établissements et ainsi de les faire connaître à d'autres régions / établissements.

Le concours est ouvert à tous les salariés français et couvre les quatre piliers du projet d'entreprise Korian First, à savoir : la Performance, le Développement, l'Innovation et les Hommes.

Dans le cadre de cette volonté de partager les bonnes pratiques et de développer la performance de ses établissements, Korian a mis en place fin 2013, un projet opérationnel dénommé OPTIM, dans le cadre duquel une équipe de projet spécialement constituée accompagne les directeurs d'établissements, les cadres de santé, les médecins et les responsables hébergements dans la mise en place de certaines activités et la mesure de leurs effets sur la performance au quotidien de leurs établissements.

Un taux de satisfaction des salariés à l'égard de leur entreprise révélateur

Korian a réalisé, du 29 mai au 29 juin 2013, son premier baromètre social, dénommé *Kommunity*.

Cette enquête anonyme menée auprès de 8 958 salariés français, a permis de mesurer la satisfaction des collaborateurs à l'égard de leur entreprise, de leur métier, de leur relation au travail et de leurs conditions de



travail. Le taux de participation a été très important pour une première enquête avec un taux de 93% de réponses reçues au niveau des directeurs d'établissement et de 54% au niveau des autres salariés.

Parmi les principaux enseignements de ce premier baromètre social, on remarque que les salariés sont globalement très attachés au sens de leur travail et notamment au lien spécifique qui les relie aux patients et aux résidents, ainsi qu'à leurs familles. Il est également important de noter que les managers du Groupe ont une vision particulièrement claire de la stratégie de Korian.

La fierté métier, la relation privilégiée avec les résidents / patients, le respect de la diversité sont des atouts plébiscités par les collaborateurs français :

- 85% des salariés s'estiment fiers d'exercer leur métier ;
- 77% estiment que leurs relations avec les patients, résidents et les familles sont enrichissantes ;
- 60% estiment que Korian respecte la diversité de ses collaborateurs (âge, sexe, origine, etc.).

Bilan des accords collectifs

En 2012, Korian a signé deux accords de groupe en France :

- le premier porte sur le dispositif d'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise pour une période de 3 ans ;
- le second a pour objectif d'assouplir les conditions de versement de la prime de présence versée en fin d'année dont bénéficient les salariés des établissements français en prenant mieux en compte les périodes de congé maternité ou de congé d'adoption.

Le 10 septembre 2013, Korian SA a signé un nouvel accord de groupe, relatif au contrat de génération, dont l'objectif principal est de prévoir l'embauche et le maintien dans l'emploi des jeunes et des seniors. Ainsi, Korian s'est engagé à recruter 500 jeunes par an sur les trois prochaines années et à maintenir le taux d'emploi des seniors à 11% de l'effectif français.

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 Allemagne, bien qu'aucun accord collectif ne soit applicable au niveau national, des accords ont néanmoins été conclus au niveau des établissements.

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.

3.7.1.4. Santé et sécurité au travail

Les conditions de santé et de sécurité au travail

La prévention des troubles musculo-squelettiques, l'évaluation des risques professionnels, la gestion des risques psycho-sociaux sont autant de thématiques sur lesquelles le Groupe porte une attention toute particulière.

- Ainsi, en 2012, pour la France, la direction a lancé un nouveau concept, le bio-nettoyage, afin de sélectionner et déployer, sur tous nos établissements français, de nouveaux équipements ergonomiques à destination du personnel opérant le nettoyage. Les bénéfices de ce concept innovant sont multiples, l'amélioration des conditions de travail grâce à du matériel ergonomique permettant de réduire et de prévenir les troubles musculo-squelettiques (TMS). Les accessoires ergonomiques de ce concept limitent notamment les nombreux déplacements dans les zones nettoyées, les charges transportées, les astreintes posturales contraignantes et douloureuses, le temps de nettoyage des lieux traités et les tâches et manipulations répétitives observées. Korian vise ainsi une réduction de 30% des problèmes de dos et d'épaule de ses salariés. Ce nouveau concept a fait l'objet d'un rapport par un cabinet d'ergonomie qui a confirmé que cette nouvelle méthode était appréciée par les agents à 83%.
- En 2013, deux films pédagogiques, le premier sur la prévention des TMS, le second sur le risque chimique-biologique, ont été réalisés et diffusés à destination de tous les salariés concernés : personnel attaché au soin et au bio-nettoyage. Ces deux outils pédagogiques ont été construits dans le cadre de l'accord national sur la prévention des risques professionnels et la pénibilité du travail et sont destinés à tous les salariés (en poste et nouveaux). Ces actions de prévention des risques



professionnels se sont déroulées autour d'un événement dédié et dénommé « se protéger et se préserver au travail », organisé lors de la semaine du 30 septembre au 4 octobre 2013. Des professionnels extérieurs de la santé (médecin du travail, CARSAT, médecins libéraux, kinésithérapeutes) mais également les familles et les résidents ont été associés à cet événement.

- A travers ces actions de prévention, Korian poursuit son objectif de pérenniser, auprès de son personnel, les bons gestes et les bonnes postures.
- Au cours du troisième trimestre 2013, et comme tous les ans à la même période, Korian a lancé, en France, une campagne nationale de vaccination contre la grippe saisonnière.

Enfin, à la suite de l'enquête « bien vivre au travail », menée également en 2013, 34 établissements ont bénéficié d'une enveloppe exceptionnelle destinée à réaliser des travaux d'embellissement et à équiper les salles du personnel, soit un cinquième de l'ensemble des établissements français du Groupe. En 2014, ce plan de rénovation des salles du personnel se poursuit, l'objectif à terme étant que l'ensemble des établissements français du Groupe bénéficie de salles de pause rénovées.

En Italie, Segesta est particulièrement attentive aux conditions de travail de ses salariés et accorde une grande importance à leur bien-être et à leur sécurité au travail. Au-delà des formations mises en place pour sensibiliser les salariés aux risques professionnels existants, Segesta porte une attention particulière aux matériels achetés et aux méthodes de travail favorisant la bonne santé des salariés.

Les sociétés allemandes sont également très vigilantes quant à la sécurité du travail et s'assurent du respect par leurs établissements de la législation en vigueur ainsi que des accords de branche.

Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel 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.

L'objectif de cet accord consiste notamment à identifier l'ensemble des risques professionnels inhérents à notre secteur d'activité (risque de troubles musculo-squelettiques, infectieux, psychosociaux, chimique, etc.), et définir les mesures de prévention tant au niveau physique que mental, liés aux conditions de travail, et à prévoir les mesures correctives si les risques devaient se réaliser.

Aussi, au titre de cet accord, Korian s'est engagé à équiper l'ensemble de ses établissements de lèves-malades, rails pour lèves-malades, équipement de transfert, lits électriques, bacs de transfert à fond relevable dans les lingeeries et également d'un relax ergonomique.

Cet accord a par ailleurs permis l'embauche d'une assistante sociale pour le personnel français du Groupe, en mars 2013, et dont le rôle est d'orienter les salariés en difficulté sociale vers les organismes ou associations habilités à la prise en charge de leurs besoins.

En Italie, il a également été conclu en septembre 2012 un accord collectif en matière de santé et de sécurité au travail.

Les accidents du travail et les maladies professionnelles

En 2013, en France, les accidents de travail et de trajet représentent 69 736 journées calendaires, soit un taux de fréquence de 87,4 arrêts de travail pour un million d'heures travaillées et un taux de gravité de 4,4 jours d'arrêts pour mille heures travaillées. Les maladies professionnelles correspondent sur cette même période à cinq mille journées calendaires pour un taux de 0,5%.

Le taux d'accident du travail en 2013 est de 0,5% pour l'Italie, avec un taux de gravité de 7,5 heures.

Cet indicateur n'est pas suivi en ce qui concerne l'Allemagne.



3.7.1.5. Formation

La politique mise en œuvre en matière de formation

La formation des collaborateurs demeure une priorité constante pour le Groupe. Les actions destinées à garder à son meilleur niveau le professionnalisme de ses collaborateurs et aussi à les faire progresser permettent de veiller à l'excellence des soins dispensés aux patients et aux résidents.

La formation des salariés du Groupe est également un levier essentiel pour fédérer les équipes autour d'objectifs communs ainsi que pour offrir à ses patients et à ses résidents des capacités d'accueil et de soins toujours plus innovantes et adaptées à leurs besoins, l'objectif principal de la formation pour le Groupe étant, bien entendu, de venir en accompagnement et en support aux projets stratégiques.

Il existe deux possibilités pour bénéficier d'une formation en France :

- le plan de formation général : suite à une concertation avec l'ensemble des salariés de l'établissement, un plan de formation global destiné à améliorer et développer les compétences des collaborateurs est établi au sein de chaque établissement Korian ;
- le droit individuel à la formation (DIF) : les salariés peuvent suivre des formations diplômantes par le biais de périodes de professionnalisation (DEAS, IDE, DU Hygiène, etc.). Ces formations peuvent être effectuées au moyen de la validation des acquis de l'expérience ou par une initiative personnelle du salarié à travers son congé individuel de formation (CIF).

En France, l'activité de gestion et de conseil formation ainsi que le centre de formation interne Formadep sont regroupés en une même entité. La synergie entre ces deux activités est forte et permet d'accompagner au mieux nos ambitions en termes de formation.

Chaque année, Formadep propose un catalogue de formations organisées en 5 grandes filières qui représentent les grands axes de la politique de formation en France : favoriser l'accès aux formations diplômantes, améliorer les pratiques de la prise en charge et l'accompagnement des patients et des résidents, optimiser le fonctionnement de nos organisations, sécuriser les pratiques professionnelles et accompagner les managers de proximité dans l'exercice de leur fonction.

Favoriser l'accès aux formations diplômantes en France

L'accès aux diplômes d'aide-soignant et d'aide-méxico-psychologique ainsi qu'à tout autre diplôme professionnalisant reste un axe majeur de la politique de formation, par le financement des entrées en écoles mais également par la validation des acquis de l'expérience. Ainsi, en 2013, 67 869 heures ont été engagées pour ces démarches de professionnalisation (contre 48 305 heures en 2012). En 2013, 127 salariés ont démarré une formation diplômante.

Ces formations pluriannuelles s'étalent généralement sur plusieurs années.

La bientraitance, au cœur de la politique de formation du Groupe en France

Un groupe de travail réunissant des professionnels de la formation et du soin a élaboré une formation à la méthode BEST (Bientraitance Ethique et Soins pour Tous), poursuivant ainsi la dynamique de l'excellence des soins. En 2013, 520 stagiaires ont bénéficié de la formation BEST, soit 13 174 heures (ce chiffre est resté stable puisqu'en 2012, 526 personnes avaient été formées).

La formation de managers de proximité

La politique de formation de Korian se traduit également par le fait de professionnaliser, valoriser, harmoniser et partager les bonnes pratiques managériales. Comme les managers du Groupe sont le vecteur principal de réussite des projets, le Groupe les accompagne dans leurs missions quotidiennes en leur donnant les clés et les bases d'un management efficient.

En 2011, Korian a mis en place en France l'Académie Korian pour former les managers de proximité et garantir au résident et à sa famille un accueil, un séjour et un suivi personnalisé de qualité.

Les objectifs de l'Académie Korian sont de favoriser la valorisation de la fonction de manager de proximité et la mise en perspective de parcours de carrières motivants, le développement des échanges et le partage des bonnes pratiques managériales et des valeurs de Korian, le portage des projets Groupe, la création d'une



« communauté » de managers de proximité, un travail en équipe pluridisciplinaire et la coopération avec les directeurs.

Cette formation se compose de 3 modules représentant 7 jours de formation sur environ 18 mois :

- Module 1 : Management/Ressources Humaines - 3 jours ;
- Module 2 : Démarche et organisation du travail - 2 jours ;
- Module 3 : Communication autour de la conduite du changement - 2 jours.

En 2013, 109 collaborateurs ont suivi le module 2 et 152 le module 3. A partir de 2014, un quatrième module (Commercialisation – 2 jours) sera proposé pour les managers ayant d'ores et déjà suivi les 3 premiers modules. De plus, de nouvelles promotions composées de nouveaux collaborateurs seront organisées dès mars 2014.

En France, le Groupe a également mis en place en 2013 une politique d'intégration de jeunes talents au moyen de la création de pépinières et par la mise en place d'un tutorat par un pair tout au long de la période d'essai des collaborateurs. Ainsi, 35 stagiaires de direction ont été accueillis au sein de nos établissements, ce qui a permis 10 recrutements sur des postes de directeurs adjoints ou d'adjoints de direction. En 2014, l'objectif est d'accueillir 80 stagiaires de direction, afin de recruter 15 jeunes talents.

En Italie, Segesta dispose d'un centre de formation 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, les programmes spécifiques des professionnels de santé, les programmes spécifiques des référents et le développement des compétences personnelles (communication, résolution des conflits, *team building*, etc.). Les directeurs disposent d'un programme spécial comprenant 7 séances annuelles sur les sujets de gestion de crise, communication, gestion des ressources humaines, etc.

En Allemagne, les audits établis par des organismes extérieurs permettent d'affiner les programmes de formation continue des personnels soignants en établissement avec le directeur. Les formations sont décidées avec le salarié sur la base de son entretien annuel. Un programme spécifique est destiné aux cadres à potentiel en vue de futures situations de management.

Nombre total d'heures de formation

En 2013, 238 369 heures ont été engagées pour la formation professionnelle des collaborateurs français du Groupe (contre 197 600 heures en 2012).

En Italie, il a été comptabilisé 23 286 heures de formations pour l'année 2013, dont 2 063 heures sur le thème de l'éthique et la bientraitance.

En ce qui concerne l'Allemagne, les heures de formation ne font pas l'objet d'un suivi particulier. Cette information n'est donc pas disponible.

3.7.1.6. Egalité de traitement

Les mesures prises en faveur de l'égalité de traitement hommes/femmes

La Société a signé un accord de groupe applicable à l'ensemble des filiales françaises en faveur de l'égalité entre hommes et femmes le 26 janvier 2012.

Au titre de cet accord, Korianta s'engage 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.

Avec une parité totale sur les postes d'encadrement et aucune disparité sur les rémunérations, Korian est exemplaire en matière d'égalité hommes/femmes.

Il n'existe aucun accord de groupe sur l'égalité de traitement hommes/femmes, applicable en Allemagne et en Italie.

Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des travailleurs handicapés

L'insertion des travailleurs handicapés a toujours été un sujet de préoccupation et notamment en 2011 lors de la campagne de mobilisation dont l'objectif était de rappeler que le 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 Groupe a toujours été soucieux de l'insertion des travailleurs handicapés, et c'est pour cette raison qu'en France, un contrat de prestations de collecte et de défabrication de Déchets d'Equipements Electriques et/ou Electroniques (DEEE) a été conclu avec une entreprise adaptée agréée au sens de l'article L. 5213-13 du Code du Travail. Ainsi, cette entreprise, qui accueille majoritairement des travailleurs handicapés à efficience réduite, leur permet d'exercer une activité professionnelle salariée dans des conditions qui leur sont adaptées. Ces emplois doivent permettre de soutenir et d'accompagner l'émergence et la consolidation d'un projet professionnel du salarié handicapé en vue de sa valorisation, de sa promotion et de sa mobilité au sein de l'entreprise elle-même ou vers les autres entreprises.

De la même manière et afin de favoriser l'embauche de travailleurs handicapés au sein des établissements français du Groupe, il a été mis en place un partenariat avec un site d'emploi dédié pour communiquer sur nos métiers et diffuser nos offres d'emplois.

Par ailleurs, dans le cadre de l'accord de groupe conclu avec les organisations syndicales en 2012, Korian s'est engagé pour tous les travailleurs handicapés, à définir un projet d'aménagement technique de leur poste de travail, d'aménagement du temps de travail et d'évolution professionnelle.

Il n'existe aucun accord spécifique en matière d'insertion des travailleurs handicapés, en Allemagne et en Italie.

La politique de lutte contre les discriminations

Le Groupe a conclu avec les organisations syndicales représentatives en France, le 26 janvier 2012, un accord de groupe relatif au contrat de génération.

Cet accord est venu se substituer à l'accord de groupe en faveur de l'emploi des seniors du 29 décembre 2009 et qui s'inscrit dans l'attachement au 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.

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, à favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et à assurer la transmission des savoirs et des compétences.

Aucun accord n'a été formalisé en Allemagne et en Italie en ce qui concerne la lutte contre les discriminations.

3.7.1.7. Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT

Respect de la liberté d'association, 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.

Une gestion des carrières construite pour lutter contre les discriminations

Attirer les talents est un objectif majeur de notre politique de recrutement. Notre exemplarité est gage de notre réussite. L'ensemble des collaborateurs en charge du recrutement a connaissance des règles de déontologie et de non-discrimination. La diversité est une richesse pour Korian et sa communication 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, qui sont en outre les conditions de leur fidélisation dans un secteur marqué par une pénurie et donc une tension du marché de l'emploi.

C'est pourquoi le Groupe s'efforce de créer jour après jour un milieu professionnel valorisant et permettant à chacun d'exploiter et d'exprimer tout son potentiel.

L'ambition du Groupe est de faire évoluer ses collaborateurs afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Pour cela, il est important de développer les compétences de chaque salarié, renforçant ainsi la motivation et la contribution de chacun aux objectifs de l'entreprise.

Le Groupe a donc mis en place une politique de gestion des carrières transparente et objective destinée à faciliter et récompenser l'expression des talents, sans discrimination. Cette politique s'applique 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.

En France, à partir des supports d'évaluation annuelle, des comités carrières sont animés chaque année par la Direction des Ressources Humaines France afin d'analyser de manière impartiale les situations individuelles et les potentiels d'évolution. A 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 (Bourse de l'Emploi Korian).

Elimination du travail forcé, abolition du travail des enfants

Le Groupe, tant en France qu'en Italie et en Allemagne, respecte les principes énoncés par les conventions fondamentales de l'OIT, et notamment en ce qui concerne l'élimination du travail forcé et l'abolition du travail des enfants.

3.7.2. Informations environnementales

3.7.2.1. Politique générale du Groupe en matière environnementale

Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales

Les engagements environnementaux du Groupe résultent de la réglementation applicable à l'ensemble des établissements français et étrangers.

D'une manière générale, le Groupe œuvre à la diminution des émissions de CO₂ par ses établissements et à la lutte contre le changement climatique. Le Groupe essaye par ailleurs, dans le cadre de ses investissements immobiliers, de limiter sa dépendance aux énergies fossiles et d'avoir recours de manière plus fréquente aux énergies renouvelables.

Actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement

Le Groupe a, en France, dans le cadre des bonnes pratiques, lancé en 2014 une réflexion relative à la mise en place d'éco-gestes (chauffage, tri, lumière, etc.) au sein des établissements français du Groupe. Cette réflexion a pour objectif de définir une politique de sensibilisation des salariés aux éco-gestes.

Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Les actions du Groupe en matière de prévention des risques environnementaux et des pollutions reposent sur trois thématiques prioritaires : la construction, la gestion durable des bâtiments ainsi que le traitement des déchets et les achats responsables.

Ainsi, les moyens mis en œuvre par le Groupe pour prévenir les risques environnementaux et les pollutions sont : la réduction des consommations de chauffage des bâtiments (analyses et bilan carbone effectué par un organisme agréé, travaux d'isolation des bâtiments, fourniture d'énergie renouvelable, et approvisionnement en énergies renouvelables pour les nouveaux bâtiments du Groupe) ; le tri et la réduction des déchets (généralisation du tri, promotion du compostage).



Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

En 2013, le Groupe n'a pas provisionné, ni fait appel à des garanties pour risques en matière d'environnement.

Aucune sanction administrative en matière de réglementation environnementale n'a été relevée et aucun incident environnemental n'a été déclaré.

3.7.2.2. Pollution et gestion des déchets

Mesures de prévention / réduction / réparation de rejets dans l'air / l'eau / le sol

- Une surveillance du réseau d'eau

Des mesures de prévention et de surveillance sont mises en œuvre pour lutter contre la légionellose dans les établissements sanitaires ainsi que dans les établissements sociaux et médico-sociaux. Ainsi, une fois par an, la recherche de légionelles est réalisée par des laboratoires agréés.

L'ensemble des établissements français ont réalisé un diagnostic de leur réseau d'ECS et possèdent un carnet sanitaire. Des mesures correctives ont été ou vont être mises en œuvre suite au résultat de ce diagnostic.

En Allemagne, la recherche de légionelles fait également l'objet de tests sous le contrôle des autorités sanitaires compétentes.

En Italie, la plupart des sites sont équipés de filtres à eau spécifiques et des contrôles sont opérés par des laboratoires certifiés ISO/IEC 17025. En cas de détection de légionelles, des protocoles spécifiques sont mis en place pour éradiquer toutes traces de ces bactéries.

- Le bio-nettoyage : un moyen efficace pour réduire la pollution

Le nouveau concept de bio-nettoyage déployé au sein de l'ensemble des établissements en France 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 de nos patients et résidents à des produits détergents (notamment dans les unités de vie Alzheimer). 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 limiter l'humidité des sols, les temps de séchage s'en trouvant diminués. Ces deux éléments combinés permettent de prévenir les risques de chutes par glissade et donc d'accroître la sécurité des personnes fréquentant nos établissements. Korian vise ainsi une réduction de 50% de la consommation d'eau et de la chimie sur ses établissements.

- Contrôle visuels tous les deux ans des éléments susceptibles de contenir de l'amiante dans nos établissements

Chaque établissement français possède un dossier spécifique DTA et les matériaux susceptibles de contenir de l'amiante ont été, à ce jour, jugés en bon état de conservation.

En Allemagne, les propriétaires sont obligés de désamianter en cas de rénovation totale de l'immeuble. Les salariés doivent être informés en cas de présence d'amiante dans l'établissement.

En Italie, des prélèvements sont effectués et font l'objet de contrôles stricts par les autorités compétentes. En cas de présence d'amiante, des travaux sont obligatoirement effectués.

Mesures de prévention / recyclage / élimination des déchets

Comme exposé au sein du Chapitre relatif à la politique de prévention et de gestion des risques, l'activité des établissements Korian impose la gestion des déchets d'activités de soins à risques infectieux (DASRI). Les DASRI sont réglementés par le Code de l'Environnement et le Code de la santé (notamment l'article L.541-2 du Code de l'environnement).



Estimation des DASRI pour 2013 (En France)	2013	
	EHPAD	SSR
Nombre d'établissements ayant répondu à l'enquête	90	28
Tonnage annuel des déchets médicaux (DASRI) (en Kg)	87 582	74 922
Coût annuel (en euros)	220 383	169 171

Chaque établissement est responsable de l'élimination des DASRI à toutes les étapes (tri, conditionnement, collecte, transport, stockage et traitement).

Cette démarche est initiée localement par les établissements du Groupe. La production des DASRI expose le Groupe à des risques sanitaires graves pour les personnels, les patients, le public et pour l'environnement ; il est donc fondamental d'encadrer cette prestation, du producteur à l'incinérateur, mais aussi le bon environnement du stockage.

Pour ce faire, la Direction Ethique Médical et Qualité ainsi que la Direction Hôtelière et des Achats du Groupe se sont donnés pour objectifs, dès 2014, de proposer une centralisation de ces mesures (après un état des lieux réalisé auprès des établissements Korian en France sous la forme d'un questionnaire) et de diffuser les bonnes pratiques.

Chaque établissement français est en charge de gérer les déchets qu'il génère. Les ordures ménagères ainsi que les cartons et plastiques d'un grand nombre d'établissements sont collectés par la collectivité. Les cartons et plastiques sont ainsi valorisés. On note également des bonnes pratiques mises en place à l'initiative d'établissements comme le tri et la valorisation des huiles usagées ou des déchets alimentaires, la valorisation du compost, la collecte et la valorisation des DEEE ou des piles.

Pour les DEEE, les sièges de Paris et de Lyon effectuent une collecte de défabrication de ces déchets par le biais d'une entreprise spécialisée ; Il doit être précisé que le siège de Lyon, avant toutes collectes, centralise lesdits déchets des établissements de la région.

Au siège social français du Groupe sont pratiqués le tri sélectif, la sélection de papiers écologiques et la recherche de solutions de recyclage des équipements usagés.

La prise en compte des nuisances sonores

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 de son activité.

3.7.2.3. Utilisation durable des ressources

La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

Pour chaque pays concerné, les établissements du Groupe s'approvisionnent au réseau de ville.

En France, la consommation annuelle d'eau est de 1 827 561 m³ en 2013.

(en M€)	2011	2012	Évolution 2011-2012	2013	Évolution 2012-2013
Facture d'eau annuelle	3,00	3,33	11%	3,30	-0,7%

En Allemagne, la consommation d'eau en 2013 pour Curanum est de 624 849 m³. Cet indicateur n'est en revanche pas disponible pour Phönix.

En Italie, la consommation d'eau n'est pas un indicateur suivi.

Dans le cadre de sa volonté d'utiliser durablement les ressources, le Groupe a mis en place un certain nombre de moyens permettant de réduire la consommation d'eau :

- installation de régulateurs pour réduire la consommation d'eau d'environ 25% en moyenne sur les établissements en France ;
- utilisation de la technique du bio-nettoyage, qui permet de nettoyer les sols avec une simple humidification et donc de réduire de manière considérable l'utilisation d'eau pour le nettoyage des



sols des établissements ainsi que cela est décrit au paragraphe intitulé « Mesures de prévention / réduction / réparation de rejets dans l'air / l'eau / le sol » ci-dessus.

La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Le Groupe veille à s'approvisionner en matières premières qui permettent de limiter l'appauvrissement des ressources naturelles et non renouvelables.

Ainsi, il a mis en œuvre, en France, une politique de maîtrise de sa consommation de papier. Le Groupe a ainsi changé de type de papier depuis le début de l'année 2012 ; le papier A4 80G Blanc a été remplacé par du papier A4 75G recyclé.

En 2013, le Groupe a consommé, en France, 38 250 ramettes de 500 feuilles contre 43 071 en 2012 ; soit une baisse de 11,19% par rapport à 2012. Cette économie correspond, selon les estimations obtenues par le « paper calculator » de l'*Office Federal Environmental Executive*, à 161 arbres.

La consommation d'énergie

Les tableaux ci-dessous présentent la consommation d'énergie, soit le gaz, l'électricité et le fioul en 2013 pour la France, l'Allemagne et l'Italie (dont Kinetika Sardegna Srl).

Consommation France	2011	2012	2013 ²²	Évolution 2011-2012	Evolution 2012-2013
Nombre total d'établissements	168	173	162	3%	-6%
Dépense annuelle Groupe (en M€)	9,90	10,90	8,90	11%	-18,35%
Gaz	3,50	4,10	3,09	17%	- 24,53%
Électricité	5,60	5,80	5,31	5%	-8,41%
Fioul	0,80	1,00	0,49	20%	-51%
Dépense annuelle par établissement (en €)					
Gaz	20 955	23 821	19 508	14%	-18,10 %
Électricité	33 075	33 692	32 164	2%	-4,54%
Fioul	4 942	5 752	41 150	16%	615,40%
Répartition de la consommation annuelle d'énergie (en kWh)					
Gaz	69 561 337	76 692 938	69 350 661	10%	-9,57%
Électricité	65 987 393	67 356 740	55 263 471	2%	-17,95%
Chauffage urbain	495 000	495 000	NC	0%	NC
Fioul	13 425 858	14 012 256	6 302 964	4%	-55,02%

²² Ce tableau prend en compte, s'agissant de 2013, les consommations et dépenses en énergie de 162 établissements pour l'électricité, de 118 établissements pour le gaz naturel, de 15 établissements pour le gaz propane et de 12 établissements pour le fioul.



Consommation Allemagne		2013
	Phonix	Curanum
Nombre d'établissements	49	75
Consommation annuelle totale	35 745 308	83 729 264
Gaz en kwh	23 846 479	51 376 326
Électricité en kwh	11 560 157	26 051 831
Fioul en kwh	338 672	6 301 107

Consommation Italie (dont Kinetika Sardegna)		2013
	En M€	En Kwh
Nombre d'établissements	31	31
Consommation annuelle totale	6,06	76 184 011
Gaz	1,30	24 229 702
Électricité	3,92	45 316 728
Autres combustibles	0,84	6 637 581

Les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Lorsque cela est possible, les établissements du Groupe utilisent des ampoules basse consommation. De la même manière, il est également mis en place, dans certains établissements, des capteurs solaires pour l'eau chaude et le chauffage dans les bâtiments de construction récente bénéficiant d'un ensoleillement suffisant.

A titre d'exemple, la nouvelle clinique SSR située à Narbonne a été construite dans le respect de l'environnement. Elle offre ainsi des solutions énergétiques performantes : la toiture végétalisée du rez-de-chaussée et les panneaux solaires pour l'eau chaude sanitaire garantissent une isolation optimale et des économies d'énergie considérables.

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.

L'utilisation des sols

Cet indicateur est jugé non pertinent au regard de l'activité du Groupe pour lequel l'utilisation des sols n'est pas un facteur déterminant. Néanmoins, chaque année, en fonction de l'activité du Groupe, cette exclusion sera réexaminée.

3.7.2.4. Changement climatique

Les rejets de gaz à effet de serre

Les tableaux ci-dessous présentent les estimations des émissions de CO₂ en France, en Allemagne et en Italie, au regard de leur consommation globale d'énergie en 2013.

Emissions de CO ₂ (en France)	Nombre d'établissements	Kg équivalent CO ₂
Gaz propane	15	256 395
Gaz naturel	118	4 285 583
Fioul	12	516 843
Électricité	162	1 271
TOTAL	162	5 060 092



Emissions de CO ₂ (en Allemagne)	Kg équivalent CO ₂
Gaz	4 889 482
Fioul	544 461
Électricité	4 137
TOTAL	5 438 080

Emissions de CO ₂ (en Italie)	Kg équivalent CO ₂
Gaz propane	1 817 227
Fioul	544 281
Électricité	4 984
TOTAL	2 366 492

- Maîtrise des consommations énergétiques

L'efficacité énergétique est une priorité pour le Groupe, tant pour s'inscrire dans une démarche environnementale vertueuse que pour réduire ses coûts de gestion.

En 2011 et en 2012, le Groupe a mandaté un prestataire extérieur, l'agence ECO2 INITIATIVE pour réaliser les bilans carbone de tous les établissements français du Groupe. Ainsi, Korian est devenu le premier 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 de CO₂.

Tout ceci a abouti en 2012, en France, à des travaux d'isolation par l'extérieur de façades et, en 2013, à des travaux d'isolation de combles. L'ensemble de ces travaux a permis au groupe Korian d'acquiescer des Certificats d'Économie d'Énergie. Ces travaux ont concerné 33 établissements en 2012 et 30 établissements en 2013 du parc français et devraient engendrer une baisse de la consommation annuelle d'environ 5 900 000 kWh pour 2012 et de 5 300 000 kWh en 2013 ainsi qu'une baisse annuelle des rejets de CO₂ d'environ 1000 t en 2012 et d'environ 900 t en 2013. Ces efforts se poursuivront dans les années futures.

- Une politique de voyage visant à réduire les rejets de gaz à effet de serre

Depuis 2010, Korian s'est engagé dans l'optimisation de sa flotte automobile avec pour objectif de réduire sa consommation moyenne de CO₂ /km.

- En 2010, la position moyenne du Groupe en France, après un état des lieux, s'établissait à 135 g de CO₂ /km pour l'ensemble de sa flotte²³. Dès 2011, ce taux a diminué de près de 9%, pour s'établir à 123 g de CO₂ /km, à 113 g de CO₂ /km en 2012 et à 107,69 g de CO₂ /km en 2013 (soit une baisse de 4,7% par rapport à 2012 et de 20,23 % depuis 2010). L'objectif du Groupe est d'atteindre une moyenne inférieure à 105 g de CO₂ /km, notamment en utilisant des véhicules à faible émission de CO₂, équipés de *start & stop* et des véhicules hybrides.

Par ailleurs, en 2013, la consommation de CO₂ pour la France²⁴ est de :

- 248,5 tonnes de CO₂ (déplacements aériens) ;
- 124,5 tonnes de CO₂ (déplacements en train).

Pour la France, Korian a mis en place un système de visioconférence en septembre 2013, avec pour objectif une réduction de 7% des déplacements et des consommations de CO₂.

²³ Véhicules siège hors location longue durée (LDD).

²⁴ Tous collaborateurs confondus. Sont exclus les déplacements automobiles LDD et taxis.



L'adaptation aux conséquences des changements climatiques

Conformément au PNC publié par le Ministère des Affaires Sociales, chaque établissement français du Groupe élabore et actualise annuellement son « Plan Bleu » en EHPAD et son « Plan Blanc » en SSR, afin de prévenir et de réduire les conséquences sanitaires d'un épisode caniculaire.

La mise en place d'un Plan décidée par le directeur et les soignants d'un établissement permet à l'établissement 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.

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 / patients.

Afin de faire face à des situations de canicule, tous les établissements français disposent 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, adapter la qualité des soins et ainsi éviter la déshydratation de certains résidents en période caniculaire.

Ainsi, au niveau des établissements français, les trames des Plans Blancs / Plans Bleus sont adressées chaque année en avril aux établissements afin qu'ils soient prêts au 1^{er} juin (niveaux d'alerte, mise à jour de la liste des personnes les plus vulnérables, procédures d'hydratation, 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).

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.

3.7.2.5. Protection de la biodiversité

Dans le cadre de sa charte de développement durable, le Groupe 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).

3.7.3. Informations sociétales

3.7.3.1. Impact territorial, économique et social de l'activité de la société

Ancrés dans le tissu local, les établissements du Groupe 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 tutelles 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.

En matière d'emploi et de développement régional

L'implantation d'un nouvel établissement dans une région est une source forte de développement.

- Un EHPAD d'une centaine de résidents représente environ 88 emplois non délocalisables.
- Un SSR d'une centaine de patients représente environ 130 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.

- A titre d'exemple, le Groupe est bien implanté dans la région Languedoc-Roussillon, avec 2 cliniques SSR et 7 EHPAD, totalisant 748 lits. Le Groupe, désormais bien implanté dans les départements de l'Aude, du Gard, de l'Hérault et des Pyrénées-Orientales, y emploie plus de 500 personnes.



- Avec 11 cliniques SSR et 32 EHPAD, totalisant 3 558 lits, le Groupe est également bien implanté en Ile-de-France (Hauts-de-Seine, Paris, Seine-et-Marne, Val-de-Marne, Essonne, Seine-Saint-Denis, Val-d'Oise, Yvelines).
- Avec 4 cliniques SSR et 32 EHPAD, totalisant 3 281 lits, le Groupe est bien implanté dans le sud-est de la France (Aude, Pyrénées Orientales, Hérault, Gard, Bouches-du-Rhône, Var, Alpes Maritimes, Drome, Ardèche, Tarn, Haute-Garonne).
- En Basse-Normandie, le Groupe emploie plus de 525 personnes au sein de ses 11 établissements (médico-sociaux et SSR) et prévoit de renforcer cette présence avec l'ouverture d'une résidence 100% Alzheimer en 2015.
- Dans la région Centre, avec un investissement de plus de 12 M€ dans la construction de son nouvel EHPAD en 2013, le Groupe a confirmé sa présence avec près de 1 100 lits, répartis entre 16 EHPAD.

Au niveau européen, l'implantation d'un établissement permet également de développer l'emploi de manière significative.

- En Italie, un établissement situé en Lombardie et comptabilisant une centaine de lits a permis la création de 65 emplois à temps plein.
- En Allemagne, un établissement regroupant une centaine de résidents permet d'employer 55 personnes à temps plein.

Sur les populations riveraines ou locales

Face à une demande cohérente et intégrée au niveau local en matière de prise en charge de la dépendance en France, Korian 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* sanitaire (cliniques SSR, hospitalisation à domicile), médico-social (EHPAD) et social (domicile) et de limiter les hospitalisations inutiles, sources de perte de repères pour les résidents et 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 et en Italie, l'impact sur les populations riveraines ou locales n'a pu être référencé dans le présent rapport.

3.7.3.2. Relations entretenues avec les personnes / organisations intéressées par l'activité notamment les associations d'insertion

Un partenaire du secteur public et associatif

En France, Korian détient 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. Par exemple, alors que la clinique SSR Korian La Pinède, située à Sigean dans l'Aude, devait être délocalisée, elle a noué un partenariat avec le Centre Hospitalier de Narbonne. Ces deux entités se sont entendues sur la construction d'un établissement qui a ouvert en 2013, la clinique SSR Les Quatre Fontaines, qui accueille désormais leurs patients respectifs. Dans le cadre de ce projet, l'hôpital de Narbonne a par ailleurs obtenu l'autorisation de créer 30 lits SSR supplémentaires. De même, les 6 EHPAD du Groupe situés en Indre-et-Loire, ont signé, fin 2013, une convention avec le CHRU de Tours afin d'optimiser le parcours de soins des personnes âgées entre les EHPAD du Groupe de la région tourangelle et l'hôpital.

Les partenariats avec les centres hospitaliers se traduisent aussi par la participation de directeurs d'établissements à certaines conférences. Par exemple, au mois de décembre 2013, dans le cadre du cycle de conférences géronto-psychiatriques 2013-2014, le Centre Hospitalier Saint Jean de Dieu de Lyon a invité le directeur de l'établissement Korian Bellecombe à venir présenter son approche des soins palliatifs et ses particularités, notamment son dispositif « chambre bleue ».

Par ailleurs, dans le cadre de l'ouverture d'un nouvel établissement situé au Teilleul et dont l'ouverture est prévue au printemps 2015, Korian a noué un partenariat avec l'école du centre de formation aux métiers d'aide médico-psychologique du Teilleul. Il est ainsi prévu que Korian propose des stages toute l'année aux élèves de



l'école au sein du futur établissement, aux côtés d'aides-soignantes diplômées et formées au tutorat, qui les encadreront tout au long de leur formation.

Enfin, le Groupe est partenaire et mécène d'un certain nombre d'associations veillant au bien-être de ses résidents, telles que :

- Music'O sénior, qui organise des concerts de chants lyriques au sein des établissements Korian depuis 2010 ;
- S.I.E.L Bleu, qui organise des ateliers de prévention des chutes et de gymnastique douce pour les résidents ;
- Le Cercle de l'Orchestre National de France, pour lequel Korian a été mécène de 2009 à 2012 et qui permettait notamment d'organiser des concerts de musique de chambre pour sauvegarder le lien culturel et social souvent brisé par l'impossibilité pour certains résidents de se rendre dans des salles de spectacles ;
- depuis 2011, Korian est également partenaire et mécène du 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 sur la réalisation d'ateliers pratiques dans les établissements Korian, sur la diffusion d'une nouvelle version du guide « petites recettes entre aidants » et sur la conduite d'actions pratiques vers les familles qui accompagnent un proche en établissement spécialisé.

En Italie, de nombreux partenariats avec des opérateurs publics ou associatifs ont été développés ces dernières années par le Groupe. C'est ainsi que Segesta gère depuis 2008 et pour une durée de 30 ans une RSA de 100 lits située dans la banlieue de Milan.

Par ailleurs, dans le cadre du recrutement de ses collaborateurs, la société Segesta a conclu des partenariats avec certaines universités milanaïses (Politecnico di Milano, Cattolica, Bocconi). D'autres partenariats ont également été conclus au niveau local afin de faciliter les stages pour les kinésithérapeutes et les infirmiers. Enfin, depuis deux ans, un master sur le thème de la psychologie du vieillissement a été développé avec l'université de Pavie, permettant aux futurs psychologues de suivre un stage dans un de nos établissements.

En Allemagne, il existe également de très nombreux partenariats avec les organismes publics ou associatifs, mais ceux-ci ne sont généralement pas formalisés.

Une volonté d'ouvrir nos établissements vers l'extérieur

Korian encourage ses établissements à développer des bonnes pratiques dans le but d'apporter plus de confort aux résidents et d'ouverture sur l'extérieur.

- A titre d'exemple, La Petite Maison Korian, dépendant de l'EHPAD Korian Artémis, est un espace privatisable gratuit pour les familles. En 2012, 30 familles différentes ont profité de La Petite Maison Korian (dont 7 familles plusieurs fois), pour un total de 42 utilisations (35 repas et 7 goûters).
- Par ailleurs, le nouvel EHPAD du Teilleul, dont l'ouverture est prévue au printemps 2015, sera entièrement dédié à l'accueil des personnes âgées désorientées, souffrant de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés. Pour répondre aux besoins spécifiques de ces résidents, Korian a imaginé un établissement composé de 4 unités de vie, chacune centrée autour d'un lieu de vie commun, pour favoriser le lien social et entretenir un environnement « comme à la maison ». Le cadre de vie du lieu a été pensé spécifiquement pour stimuler les sens des résidents et contribuer à maintenir leurs capacités fonctionnelles, sociales et cognitives grâce à des accompagnements innovants. Pour les familles des résidents, un pavillon à l'extérieur de l'établissement sera prévu pour retrouver une vie de famille et partager des moments de convivialité avec le parent résident.
- Au cours de l'année 2013, Korian et ses prestataires de restauration ont organisé la première édition d'un concours culinaire, parrainé par un chef de renommée, mettant en compétition les établissements des différentes régions Korian. C'est ainsi qu'ont débuté fin 2013 deux sessions du concours entre les établissements Korian dont le prestataire de restauration est Sodexo, puis entre les établissements Korian dont les prestataires de restauration sont Restalliance et Restapro. L'objectif de ces concours culinaires est de mobiliser autour d'un projet commun les différents acteurs de l'établissement : résidents / patients, personnel et équipe des prestataires.
- Dans le cadre de la journée mondiale Alzheimer, il est fréquemment organisé des journées portes ouvertes permettant 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. En septembre 2013, une quinzaine d'établissements Korian ont organisé ces journées portes ouvertes avec ateliers spécifiques pour les résidents.

- Les établissements Korian sont également adhérents de syndicats professionnels tels que le Syndicat National des Etablissements et Résidences Privées pour Personnes Agées (SYNERPA) dans le secteur médico-social et la Fédération de l'Hospitalisation Privée (FHP) en sanitaire. A ce titre, les professionnels s'impliquent dans les instances de ces syndicats ; ils disposent d'informations, échantent et participent aux évolutions de la profession.

Un dialogue favorisé

Le dialogue entre les résidents et leurs familles est favorisé notamment par la mise en place de réunions obligatoires telles que les conseils de la vie sociale au sein des EHPAD, le Comité des Relations Usagers au sein des SSR, ces instances permettant de veiller au respect des droits des clients et facilitant leurs démarches. Elles permettent également de contribuer par leurs avis, à la politique d'accueil de l'établissement et de la prise en charge du résident ainsi que cela est développé au chapitre 3.5.2 relatif à la démarche qualité et le développement éthique (« Une volonté d'écoute et d'évaluation »).

Une satisfaction des résidents et de leur familles confirmée en 2013

Tous les ans, Korian interroge les résidents et leurs familles sur les éléments clés de la prise en charge globale : les soins, l'accueil au quotidien, le confort, la chambre, l'organisation de la restauration, les repas, la vie sociale, l'animation et le personnel.

En France :

- pour les EHPAD, l'enquête de satisfaction 2013, qui s'est déroulée de mi-avril à fin mai, fait apparaître un taux global de satisfaction de 91,8% (93,6% pour les résidents et 90% pour les familles) tandis que le taux de satisfaction en 2012 était de 92,9% (94,7% pour les résidents et 91% pour les familles). Le taux global de recommandation est de 87% (contre 88,1% en 2012), ce qui signifie que près de 9 personnes sur 10 recommanderaient nos établissements à un proche ;
- pour les établissements sanitaires en France, les questionnaires de sortie 2013 font apparaître un taux global de satisfaction des patients de 95,9% (contre 96,2% en 2012). Le taux global de recommandation est de 94,1% (contre 94,6% en 2012), ce qui signifie que plus de 9 personnes sur 10 recommanderaient nos cliniques à un proche.

En Italie, des enquêtes de satisfaction sont réalisées tous les ans. Pour l'année 2013, elles se sont déroulées dans tous les EHPAD au mois de septembre 2013 et tout au long de l'année dans l'ensemble des cliniques. Le taux global de recommandation sur l'année 2013 est de 86%.

3.7.3.3. Sous-traitance et fournisseurs

La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

En France, le Groupe souhaite s'engager avec ses partenaires, fournisseurs et sous-traitants dans une démarche de développement durable.

A ce titre, le Groupe a créé sa propre charte de développement durable appliquée au domaine des achats et demande à ses fournisseurs et partenaires de partager deux engagements fondamentaux :

- accepter une relation basée sur la transparence en matière d'échanges d'informations sur la politique de développement durable mise en œuvre ;
- s'assurer à chaque étape que ses propres fournisseurs et sous-traitants répondent aux mêmes critères d'exigence en matière de développement durable.

Ainsi et au titre de cette charte, le Groupe s'attache à connaître, encourager, promouvoir et contrôler les bonnes pratiques sociales et environnementales.

Les pratiques sociales sont notamment de (i) respecter les principes des conventions fondamentales de l'OIT, (ii) pratiquer la non-discrimination de sexe, de race, de religion, ou d'appartenance politique, (iii) assurer les



conditions d'hygiène et de sécurité légales sur le lieu de travail pour la durée du travail, (iv) respecter les lois nationales, et en tout état de cause, respecter le non-dépassement des 60 heures par semaine autorisées sur le plan international, (v) assurer 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, (vi) refuser les pratiques avilissantes dans l'entreprise, (vii) respecter la liberté d'association et d'activité syndicale et (viii) agir pour faire reculer le tourisme sexuel impliquant des mineurs.

Les pratiques environnementales sont, quant à elles, (i) la mise en place par le fournisseur d'une politique environnementale, visant à se rapprocher des meilleures pratiques de la profession en matière d'environnement, (ii) le respect de la réglementation environnementale internationale, nationale et locale, en matière d'interdiction de certains produits et procédés, (iii) la maîtrise des impacts environnementaux des sites et produits du fournisseur (connaissance des impacts, process d'analyse et publication des résultats), (iv) l'engagement du fournisseur dans un procédé d'amélioration continue (gestion optimale des ressources et maîtrise des impacts), (v) la recherche d'un approvisionnement en matière première qui limite l'appauvrissement des ressources naturelles et non renouvelables, (vi) le développement pour Korian de nouveaux produits particulièrement innovants en matière de respect de l'environnement, tant pour la conception que pour l'utilisation et (vii) le développement d'une politique de recyclage systématique des déchets et de valorisation des produits fabriqués, en fin de vie.

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

La démarche de développement durable de Korian concerne notamment les économies d'énergie et de fluides (eau, gaz, électricité), l'utilisation maximum de produits peu ou non polluants ainsi que la promotion de démarches de prévention en faveur de la protection de l'environnement.

Bien acheter et mieux acheter sont les principaux enjeux de la direction hôtelière et des achats du Groupe en France.

Afin de réaliser des économies substantielles, cette direction œuvre à garantir sans condition le meilleur rapport qualité / prix / services pour les achats de chaque établissement français. Elle est fortement engagée dans une démarche de développement durable, que ce soit dans la sélection de ses fournisseurs ou dans la gestion opérationnelle des établissements. Pour chacune des familles de produits dont les achats sont centralisés, une attention particulière est accordée à certaines clauses qui font des fournisseurs de Korian de vrais partenaires en matière de développement durable.

Les critères de développement durable ont en général un poids de 15% dans la sélection des fournisseurs :

- tous les contrats et appels d'offres de la restauration contiennent des clauses de développement durable. Le principal impératif, outre la satisfaction des patients et des résidents, réside dans l'obligation de respecter les règlements européens et les textes nationaux en vigueur ;
- trois objectifs majeurs ont régi l'appel d'offres sur le bio-nettoyage : 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.).

3.7.3.4. Loyauté des pratiques

Les actions engagées pour prévenir la corruption

D'une manière générale, la lutte contre la fraude et la corruption passe par des process internes strictes de délégations de pouvoirs et de responsabilité, d'engagement et de paiement, faisant l'objet de contrôles internes automatiques et réguliers. Par ailleurs, Korian veille au respect de la loyauté des pratiques. Ainsi, par exemple, 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.



De la même manière, en Italie, Segesta a mis en place au second semestre 2013, afin de fiabiliser les procédures d'achats, une plateforme d'e-procurement. Ainsi, tout achat est soumis à une approbation formelle qui s'effectue par l'intermédiaire de cette plateforme d'achats. Par ailleurs, conformément aux procédures internes, le choix des principaux fournisseurs de Segesta s'effectue systématiquement suite à un appel d'offres composé d'un comité d'achats regroupant en plus des acheteurs du Groupe, des salariés de la direction opérationnelle. Le choix du fournisseur est fait suite à une évaluation quantitative (prix, délai, etc...) et qualitative (phase de tests, respect du cahier des charges). La qualité des produits achetés est suivie par le service 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, Segesta a adopté un code éthique récapitulant toutes les valeurs et tous les engagements du Groupe italien et notamment l'impartialité, l'honnêteté, l'intégrité, la lutte contre la corruption et l'absence de conflits d'intérêt.

Mesures prises en faveur de la santé / sécurité des consommateurs

Korian prend un certain nombre de mesures afin de limiter son exposition aux risques inhérents à son activité de prise en charge de la dépendance et de soin dans le secteur médico-social et sanitaire, ainsi que cela est expliqué au Chapitre 3.6 relatif à la politique de prévention et de gestion des risques.

- Les formations sur l'éthique et la bientraitance

La bientraitance fait l'objet, depuis de nombreuses années, d'une série de mesures efficaces : formations, mise en place de procédures de contrôle interne et externe, déploiement de réunions de synthèse, etc.

En 2011, Korian a donné une nouvelle impulsion à cet enjeu stratégique avec la volonté affirmée de passer d'un stade de bienveillance à un stade de bientraitance. L'une des actions les plus significatives a été, en France, le lancement de sa nouvelle formation BEST (Bientraitance Ethique et Soins pour Tous) :

- le module BEST 1 s'articule autour de quatre piliers essentiels dans une démarche de questionnement éthique dans le cadre du soin et de l'accompagnement prenant en compte les valeurs, outils et démarches du Groupe. Ces 4 piliers sont (i) la connaissance de la personne accueillie en travaillant sur l'impact des représentations sociales, (ii) la démarche de bientraitance dans le quotidien quelle que soit la mission de chacun, (iii) la communication en équipe, avec le patient et les familles et (iv) le projet personnalisé / thérapeutique avec la garantie d'une prise en soin et d'une prise en compte adaptée à chacun ;
- le module BEST 2 s'attache à aider les équipes à travailler ensemble et à réfléchir sur les situations complexes, notamment les troubles du comportement perturbateurs et les problématiques autour de la fin de vie.

Pour aider les équipes médicales à mettre en œuvre les meilleures pratiques, les établissements peuvent également bénéficier de kits MobiQual conçus par la Société Française de Gériatrie et de Gériatologie. 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 soignants et personnes accueillies.

En 2013, Segesta a dispensé à l'ensemble de ses collaborateurs une formation sur l'éthique et la bientraitance. Cette formation axée autour de quatre axes principaux (des soins adéquates, respect et dignité du patient, intégration et communication, faire attention au patient) se situe dans la continuité des formations précédemment dispensées.

Pour renforcer sa démarche éthique, Korian s'appuie également sur son Comité d'Ethique et des Risques, qui formule des propositions sur les questions d'éthique posées par la prise en charge de la dépendance dans ses établissements ainsi que sur la gestion des risques au sein du Groupe. Il se réunit en moyenne deux fois par an.

En France, la charte EHPAD met en évidence les qualités d'aide, de respect, d'éthique et de professionnalisme, essentielles à une bonne prise en charge des résidents.

La gérontologie est un univers en constante mutation qui nécessite une actualisation constante des connaissances et des pratiques pour répondre au mieux aux besoins des personnes âgées dépendantes accueillies en clinique ou en résidence. Le Groupe est un des seuls acteurs privés du secteur qui se soit organisé pour conduire ses propres recherches et proposer des partenariats tant aux entreprises qu'aux universitaires.



- Le Groupe a ainsi lancé en 2008 un programme de recherche orienté vers l'action destiné à améliorer la qualité des soins apportés aux résidents de manière très concrète. Il s'agit tout aussi bien de prévenir les chutes, souvent invalidantes pour la personne âgée, que de mieux comprendre l'intérêt de la méthode Snoezelen pour les personnes atteintes de démence ou encore de lutter contre la dénutrition.
- Le Groupe conduit un certain nombre d'études destinées à mieux connaître l'état de santé de ses résidents et patients et à rechercher les conditions d'amélioration des pratiques soignantes via différents processus de formations continues. D'autres projets permettent d'aboutir à des recommandations pratiques pour améliorer les conditions de vie des résidents. Ces recommandations sont notamment diffusées au travers de l'intranet du Groupe en France et de lettres d'information. Enfin, les recherches menées ont également pour but de permettre aux soignants en établissement de travailler dans de meilleures conditions et de bénéficier de l'application pratique des résultats obtenus.
- La sécurisation du circuit du médicament.

Le Chapitre 3.6.1.4 relatif au circuit du médicament détaille cette mesure.

- L'accroissement de la vigilance en matière de prévention des changements climatiques et des risques de canicule.

Les Chapitres 3.6.1.6 et 3.7.2.4 relatifs à l'adaptation aux conséquences des changements climatiques détaillent cette mesure.

- La priorité à la sécurité des bâtiments et des installations.

Le Chapitre 3.6.1.5 relatif aux risques liés aux bâtiments détaille cette mesure.

Huit responsables maintenance et sécurité veillent 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.

- La faveur au bien-être des résidents par le développement d'animations au sein des établissements

Le Groupe s'est engagé à donner toute sa place à l'animation dans la vie culturelle et sociale des résidents, avec pour objectifs d'améliorer la qualité de vie au quotidien des résidents en tenant compte de leurs envies, de leurs besoins, de leur niveau de dépendance et de leur pathologie, de favoriser la vie et les projets communs entre l'EHPAD et l'extérieur par le biais de sorties, de rencontres intergénérationnelles, par la mise en place de partenariats, et de proposer une offre aux personnes âgées extérieures dans le cadre de l'ouverture de l'établissement sur le quartier et la ville.

En 2012, le Groupe a mis en place une Politique Animation Korian (PAK) en France qui prévoit d'intégrer un animateur dans chacun des établissements Korian. Celui-ci a pour rôle de fédérer l'ensemble des équipes et des intervenants autour du bien-être du résident.

Quatre bouquets regroupant différents types d'activités sont proposés aux résidents :

- le bouquet socio-culturel qui propose des activités contribuant au respect et à l'épanouissement de la personne dans son environnement social et socioculturel : concerts de jazz, rencontres intergénérationnelles, jeux de société, rencontres inter-résidences ;
- le bouquet mémoriel qui a pour but de favoriser l'émergence des souvenirs et de maintenir la mémoire de chacun, à travers des activités telles que des revues de presse, des ateliers d'expression, des activités cognitives ou encore des ateliers d'écriture ;
- le bouquet bien-être corporel, qui a pour mission de travailler sur l'autonomie des résidents : promenade, gymnastique douce, soins esthétiques ou coiffure font partie des activités qui peuvent être proposées ;
- le bouquet plaisir sensoriel qui participe à l'harmonie intérieure des personnes âgées en améliorant leur quotidien, par la cuisine, le jardinage, la cynothérapie ou encore l'art-thérapie.



3.7.3.5. 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 premier rapport RSE, 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.

En effet, en l'absence de référentiel commun à l'ensemble du Groupe, la présente note méthodologique tend à préciser les méthodes de reporting des indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux.

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. Périmètre du Reporting – Méthode de consolidation

Les entités faisant partie du périmètre de reporting sont les entités dont la société Korian SA détient un pourcentage de contrôle (directement ou indirectement) strictement supérieur à 50% à l'exception de la société Kinetika Sardegna Srl, filiale de la société Segesta située en Sardaigne, qui est détenue à hauteur de 28%.

3.7.4.2. Variation de périmètre

Les variations de périmètre sont liées aux créations, acquisitions, cessions ou liquidations de filiales intervenues au cours de l'année 2013 et ont donc été traitées suivant des règles prédéfinies afin de pouvoir évaluer la performance du Groupe sur un périmètre comparable d'une période à l'autre.

Ainsi, en France, ont été exclues du périmètre, le pôle psychiatrie cédé au mois d'avril 2013 et incluant 8 sociétés : la SAS Kovest 37, la SAS Clinique Psychiatrique du Pays de Seine, la SAS Clinique Maylis, la SAS Société du Château Chavasse, la SAS Clinique Médicale d'Ymare, la SAS Société de Gestion des Cliniques du Domaine de Vontes, la SAS Clinique Jeanne d'Arc et la SAS Société de Participation CJA. Ces 8 sociétés détenaient au total 7 cliniques psychiatriques.

Par ailleurs, sont exclus du périmètre français la société Les Tilleuls et l'établissement Villa Lorca, tous deux cédés avant le 31 décembre 2013.

En Italie, les sociétés faisant partie du périmètre de reporting sont les sociétés Segesta et Kinetika Sardegna Srl, filiale détenue à hauteur de 28%. La société Munari, acquise en juillet 2013, est exclue du périmètre.

Enfin, en ce qui concerne l'Allemagne, le périmètre de collecte des données concerne les sociétés Phönix et la société Curanum acquise à la suite de l'OPA amicale intervenue au mois de mars 2013.

3.7.4.3. Période de reporting

Les indicateurs chiffrés sont calculés sur la période du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2013 (12 mois), avec des données arrêtées au 31 décembre 2013.

Si les données quantitatives de l'année 2012 étaient disponibles, elles ont été précisées afin de permettre de calculer l'évolution en pourcentage entre 2012 et 2013.

3.7.4.4. Collecte des données

Les données relatives aux périmètres définis ont été recueillies directement auprès de chaque direction concernée (Direction des Ressources Humaines, Direction Hôtelière et des Achats, Direction de l'Immobilier, et Direction Ethique, Médicale et Qualité) qui assurent respectivement la consolidation des données sociales, environnementales et sociétales sur la base des informations remontées par les filiales du Groupe et les directeurs d'établissements.



Les données sociales sont collectées dans chacune des filiales du Groupe. En règle générale, les données reportées sont issues des systèmes de paie mis en place dans les filiales. Des contrôles de cohérence des données sont effectués puis validés par la Direction des Ressources Humaines du siège de Korian SA.

Les données environnementales sont collectées au niveau de chaque établissement et sont ensuite contrôlées et validées par la Direction Hôtelière et des Achats et par la Direction de l'Immobilier.

Les données sociétales sont pour la plupart gérées par le siège de la société Korian SA pour la France, de la société Segesta pour l'Italie et par chacune des sociétés allemandes directement en local.

Enfin et pour certains indicateurs gérés localement, la collecte des données s'est réalisée directement auprès des établissements français du Groupe.

3.7.4.5. Vérification externe

Les informations RSE communiquées ont fait l'objet d'une vérification externe par notre Commissaire aux comptes Mazars, désigné organisme tiers indépendant. Pour les informations considérées comme étant les plus importantes, des tests de détails ont été réalisés sur les données.

3.7.4.6. Précisions et limites méthodologiques

A titre liminaire, il est précisé que certains indicateurs ne sont pas suivis en Allemagne et en Italie. Ces indicateurs sont mentionnés dans le rapport ci-dessus, pour chacun des indicateurs concernés.

3.7.4.7. Effectifs

Les effectifs salariés des entités du groupe Korian en France ont été calculés à partir de la liste des effectifs présents en France et bénéficiant de contrats à durée déterminée et indéterminée au sein de tous les établissements français du Groupe et du siège de Korian SA.

En Allemagne, le calcul des effectifs a été réalisé à partir des contrats à durée déterminée et indéterminée au sein des sociétés Phönix et Curanum.

En Italie, les effectifs indiqués correspondent à l'effectif total du groupe Segesta (hors la société Munari, tel que cela est mentionné dans le périmètre de reporting ci-dessus) et tient compte des effectifs des coopératives avec lesquelles collabore Segesta pour la gestion d'une partie de son personnel et l'accomplissement de certaines prestations, ainsi que de l'ensemble des salariés de la société Kinetika Sardegna Srl. Ont été comptabilisés les salariés bénéficiant d'un contrat à durée déterminée et indéterminée ainsi que les stagiaires.

3.7.4.8. Taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme en France est calculé par la somme des heures maladie ordinaire / accident du travail / trajet / absences injustifiées pour chaque salariés bénéficiant d'un CDD / CDI au cours des 12 mois divisée par le nombre d'heures contractuelles sur la même période.

En ce qui concerne l'Allemagne, les valeurs prises en compte dans les calculs des taux d'absentéisme de Phönix et de Curanum ne répondent pas à la même définition. En effet, pour Phönix, ont été comptabilisées les absences pour maladie liée au temps de trajet et les absences injustifiées rapportées au total des effectifs de la société au 31 décembre 2013, et pour Curanum, ont été comptabilisées les absences pour maladie rapportées aux nombre de salariés de la société pour la même période.

En Italie, ont été comptabilisées le nombre d'heures d'absence pour maladie ordinaire, maladie professionnelle, maternité, accident du travail et/ou trajet ou toute autre absence non prévue contractuellement, rapporté au nombre d'heures effectivement travaillées par l'ensemble de l'effectif contractuel, heures de formations incluses. Le référentiel calculé pour 2012 ne tient pas compte des données des sociétés Elia Domus et Aurea Salus.

3.7.4.9. Taux de fréquence des accidents du travail

Le taux de fréquence des accidents du travail est le nombre d'accidents de travail et de trajet avec arrêt de travail supérieur ou égal à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois, et pour un million d'heures travaillées.



3.7.4.10. Nombre d'heures de formation et de salariés formés

Les données de formation des filiales françaises prennent en compte toutes les formations (continues, diplômantes ou ponctuelles) dispensées aux salariés du groupe Korian, que celles-ci aient été dispensées par notre centre de formation Formadep ou par des organismes extérieurs. Les données relatives à la formation ont été collectées auprès de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA).

3.7.4.11. Déchets

La collecte des données sur les déchets au sein des établissements du groupe Korian concerne deux catégories distinctes, à savoir les DASRI d'une part et les autres déchets de la gestion quotidienne des établissements (DOM, DIB D3E) d'autre part. Seuls les DASRI en France font l'objet d'une donnée quantitative dans le présent rapport, calculée à partir de données déclaratives des établissements.

Le tonnage des DASRI a pu être calculé au vu des résultats du questionnaire envoyé à l'ensemble des établissements du Groupe, lesquels ont, pour partie, répondu et fourni le volume annuel de DASRI généré par leur établissement. 118 établissements (90 EHPAD et 28 SSR) ont répondu au questionnaire sur la base d'informations de leurs fournisseurs ou d'estimations faites à partir du nombre de boîtes et de fûts générés sur l'année.

3.7.4.12. Consommation d'eau

La consommation d'eau annuelle en France en 2013 a été calculée selon le prix moyen mensuel 2013 publié par l'INSEE pour une consommation de 120 m³.

3.7.4.13. Consommation d'énergie

Les consommations d'énergie ont principalement été extraites des logiciels de gestion des grands distributeurs d'énergies (GDF, EDF, Totalgaz). Pour les contrats gérés en local, les consommations ont été identifiées grâce à la lecture des factures par le service comptable du Groupe.

Quelques établissements traitent par ailleurs la fourniture de leur gaz et fioul en local. Aussi, nous n'avons pas pu comptabiliser leurs données. S'agissant toutefois d'une partie très minoritaire, ces données manquantes n'altèrent pas la représentativité des informations fournies.

3.7.4.14. Emission atmosphérique de CO₂

- Emission totale de CO₂ par zone géographique

Les émissions atmosphériques directes sont les émissions liées à la consommation de combustibles ou d'énergie (gaz naturel, gaz propane, électricité et fioul domestique) et sont calculées en fonction des facteurs d'émission par combustible fournies par l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME).

- Emission de CO₂ par l'utilisation de la flotte automobile

Les données présentées et correspondant aux rejets de CO₂ liées à l'utilisation de la flotte automobile du groupe Korian, concernent les véhicules du siège de la Société hors location de longue durée. Ces données ont été calculées en prenant pour référence les rejets de CO₂ publiés par chacune des marques de véhicules utilisés par les sociétés du Groupe.

3.7.4.15. Economie de papier

L'économie de papier est calculée par l'utilisation du site *Paper Calculator* mis en place par l'*Office of the Federal Environmental Executive* et transmis par notre fournisseur de papier Lyreco.

3.7.4.16. Exclusions

Conformément à ce qui est mentionné dans le présent rapport, les autres actions engagées par Korian en faveur des droits de l'Homme, ainsi que les nuisances sonores générées par les établissements du Groupe sont des indicateurs exclus du présent rapport.

En effet, ces deux indicateurs sont jugés non pertinents au regard de l'activité du Groupe. Néanmoins, cette exclusion sera réexaminée chaque année en fonction de l'implantation du Groupe et du contexte.



3.7.5. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

La fusion entre Korian et Medica étant intervenue le 18 mars 2014, les informations sociales, environnementales et sociétales portant sur l'exercice 2013 concernent uniquement Korian.

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC, et membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la Société Korian, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013, 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.

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 troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 1 à 4 personnes entre décembre 2013 et mars 2014 pour une durée d'environ 15 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

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.

Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de



commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe « Note méthodologique » 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.

Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

- Nature et étendue des travaux

Nous avons mené environ une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié 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 importantes²⁵ :

- au niveau de l'entité consolidante et des entités, 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 sélectionnées²⁶ 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 pour identifier d'éventuelles omissions 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 42% des effectifs et 40% des consommations d'énergie.

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.

²⁵ Effectifs et répartition par âge et par sexe, Nombre de licenciements, Nombre d'heures de formation, Tonnage DASRI, Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets, Consommation d'énergie, Nombre de salariés formés au programme BEST, Taux de satisfaction des résidents, Nombre d'emplois générés par une structure d'une centaine de résidents.

²⁶ Korian France.



- 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.

- Observation

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur l'élément suivant : certaines définitions appliquées pour l'établissement du reporting restent à documenter.

Fait à Courbevoie, le 28 avril 2014

L'organisme tiers indépendant

Le commissaire aux comptes

Mazars

Madame Manuela Baudoin-Revert – Associée

Emmanuelle Rigaudas - Associée responsable du Département RSE et Développement Durable

3.8. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

De par son activité d'hébergement de personnes dépendantes, 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.

De même, l'activité du Groupe n'est dépendante d'aucune licence.

Le Groupe regroupe son activité de recherche et développement au sein de son centre de formation interne. Le Groupe s'est doté d'un conseil scientifique qui définit les axes de recherche, suit le progrès des études et apporte un éclairage extérieur.

La recherche médico-sociale de Korian est une recherche clinique « action » dont la finalité est double : améliorer la connaissance des résidents et faire progresser les pratiques professionnelles.

Les thématiques de recherche abordées se sont concentrées sur les trois grands domaines définis par le conseil scientifique, abordant ainsi une grande variété de sujets (des études à caractère épidémiologique, des études portant sur la qualité des soins et l'évaluation des pratiques professionnelles et des questionnements éthiques autour de la prise en charge des personnes âgées en institution).

On peut ainsi citer, au titre de 2013, notamment la poursuite des projets suivants : la prévention de la chute (notamment la diminution des contentions en établissements), l'étude européenne sur les chutes, l'évaluation du bien-être en EHPAD, la sécurisation du circuit de médicament et le livret du médicament, la prise en charge des troubles du comportement, la prévention du suicide, la réflexion éthique au cours des projets thérapeutiques et l'aide aux malentendants/malvoyants (IK). Le Groupe a également mené une politique de bonnes pratiques autour de la prise en charge de l'incontinence. S'agissant de l'hygiène en établissement et de la prévention des infections, le Groupe a poursuivi sa politique d'amélioration de la vaccination antigrippale des résidents et des salariés ; il déploie l'utilisation du document d'analyse du risque infectieux en EHPAD.

Plusieurs autres démarches ont commencé sur les thèmes suivants : une étude sur l'hygiène des mains en établissement (leviers d'amélioration et impact sur la survenue des infections) (IK) ; des expérimentations sur la diminution des prescriptions de neuroleptiques en établissements et la prise en charge non médicamenteuse des troubles du comportement ; une étude sur le circuit du médicament en EHPAD ; un travail sur les effets buccodentaires des médicaments ; une étude menée sur l'évaluation de l'autonomie des patients à la prise de leur médicament dans nos cliniques ; une étude menée sur la prévention de la dénutrition ; une étude sur l'impact de l'entrée en EHPAD sur la relation entre l'aidant et l'aidé ; une enquête sur les liens entre les médecins traitants et les EHPAD, et plus particulièrement les MEDEC.



Le déploiement du DRI, apporte une base de données complète et à jour, interrogeable en temps réel, enrichie par un travail sur des indicateurs (projet à la phase pilote de son déploiement). Le déploiement du DPI devrait progressivement permettre de suivre cette même dynamique.

3.9. AUTRES INFORMATIONS FINANCIERES

3.9.1. Résultats et autres éléments caractéristiques de Korian SA

Nature des indications/Périodes	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Durées de l'exercice	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
Situation financière de l'exercice					
a) Capital social	174 198 065	170 204 140	163 593 805	161 000 590	156 863 135
b) Nombre d'actions émises	34 839 613	34 040 828	32 718 761	32 200 118	31 372 627
Résultat global des opérations effectives					
a) Chiffres d'affaires hors taxes	40 117 384	36 031 309	32 417 902	29 613 908	28 791 919
b) Bénéfice avant impôt, participation, amortissements & provisions	-19 082 963	20 438 967	-2 997 705	8 693 596	23 104 662
c) Impôts sur les bénéfices	-10 923 921	-11 042 880	-15 892 382	-11 737 382	-11 309 898
d) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements & provisions	-8 159 042	31 481 847	12 894 803	20 430 978	34 414 560
e) Bénéfice après impôt, participation, amortissements & provisions	3 911 864	24 887 516	9 086 329	16 541 478	33 528 711
f) Montants des bénéfices distribués	20 903 798	20 424 497	19 631 257	19 320 071	18 823 576
g) Participations des salariés	0	0	0	0	0
Résultats par action					
a) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements	-0,23	0,92	0,39	0,63	1,10
b) Bénéfice après impôt, amortissements & provisions	0,11	0,73	0,28	0,51	1,07
c) Dividende versé à chaque action	0,30	0,60	0,60	0,60	0,60
d) Autre distribution	0,30	-	-	-	-
Personnel					
a) Nombre de salariés	305	326	327	305	292
b) Montant de la masse salariale	19 742 098	18 011 569	16 616 427	15 206 984	13 900 472
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	8 124 830	8 166 082	7 629 479	7 256 610	6 421 774

* La distribution envisagée au titre de l'exercice 2013 sera soumise à l'assemblée générale annuelle prévue le 26 juin 2014.



3.9.2. Activité et résultats des filiales de la Société et des sociétés consolidées

Les filiales sont :

- des cliniques, 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 ou de ré-autonomiser les patients afin de faciliter leur retour à domicile et de favoriser leur réinsertion dans leur milieu socio-professionnel ;
- 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, quelque soit leur niveau de dépendance, et ce, jusqu'à la fin de leur vie ;
- des 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.

3.9.3. Dividendes versés au cours des trois derniers exercices

Exercice	Nombre d'actions	Dividende versé	Dividende ouvrant droit à abattement*
2012	34 040 828	0,60 €	0,60 €
2011	32 718 761	0,60 €	0,60 €
2010	32 200 118	0,60 €	0,60 €

* Ce dividende a ouvert droit à un abattement de 40% applicable aux personnes physiques résidentes fiscales en France.

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 2013

Lors de l'assemblée générale prévue le 26 juin 2014, il sera proposé d'affecter le résultat de l'exercice 2013 de la manière suivante :

- affectation de 3 160 234,38 € sur le compte de la réserve légale, prélevés sur le résultat de l'exercice,
- distribution (i) d'un dividende de 0,30 € par action aux 78 388 873 actions composant le capital de la Société, prélevée sur le bénéfice distribuable de l'exercice d'un montant de 23 516 661,90 € (composé du reliquat du résultat de l'exercice d'un montant de 751 629,23 €, augmenté du report à nouveau antérieur de 22 765 032,67 €), et (ii) d'une somme de 0,30 € par action aux 78 388 873 actions composant le capital de la Société, prélevée sur le poste « prime d'émission », soit un montant de 23 516 661,90 €, ce qui fait une distribution totale de 0,60 € par action aux 78 388 873 actions composant le capital de la Société, soit 47 033 323,80 €.

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 73 091 €, dont 69 855 € sur Korian SA.

3.9.6. Programme de rachat d'actions

En application de la 7^{ème} résolution adoptée par l'assemblée générale mixte du 20 juin 2013, 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, le présent descriptif du programme de rachat d'actions a pour objet d'indiquer les objectifs et les modalités du nouveau programme de rachat par la Société de ses propres actions.

- Titres concernés : actions ordinaires.
- Autorisation de l'opération : assemblée générale mixte du 20 juin 2013.



- 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 d'achat : 30 € (hors frais).
- Montant maximum des fonds disponibles pour les besoins du présent programme : 5 000 000 €.
- Objectifs par ordre de priorité décroissant :
 - favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement intervenant dans le respect des pratiques de marché admises par l'AMF,
 - assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions et autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe, notamment au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et au titre d'un plan d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par la loi et les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'administration appréciera,
 - conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe,
 - permettre (i) la remise d'actions de la Société lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, immédiatement ou à terme, par remboursement, conversion échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société et (ii) la réalisation de toutes opérations de couverture en relation avec l'émission de telles valeurs mobilières, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'administration appréciera, ou
 - les annuler totalement ou partiellement par voie de réduction du capital social.
- Modalités de rachat : l'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être effectués par tous moyens selon la réglementation en vigueur, en une ou plusieurs fois, par intervention sur le marché ou de gré à gré, notamment par transactions de blocs d'actions (qui pourront atteindre la totalité du programme), par le recours à des contrats financiers (négociés sur un marché réglementé ou de gré à gré) ou à des bons ou valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, ou par la mise en place de stratégies optionnelles (pour autant que ces moyens ne concourent pas à accroître de façon significative la volatilité du titre), ou par l'émission de valeurs mobilières donnant droit par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière à des actions de la Société détenues par cette dernière, et ce, aux époques que le Conseil d'administration appréciera, le tout dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables. Sous réserve des dispositions légales et réglementaires en vigueur, ces opérations pourront intervenir à tout moment.
- Durée du programme : à compter du 21 juin 2013 et jusqu'au 19 décembre 2014, soit 18 mois à compter de l'assemblée générale mixte du 20 juin 2013.
- Répartition par objectifs des actions détenues au 31 décembre 2013 :
 - 32 052 actions destinées à l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action de la Société à travers le contrat de liquidité mentionné ci-dessus ;
 - 115 076 actions à l'objectif de conservation desdites actions, de cession ou généralement de transfert par tous moyens, notamment par échange ou remise de titres, en particulier dans le cadre d'opérations de croissance externe ou à l'occasion d'émission de titres donnant accès au capital ;
 - cette affectation pourra être modifiée, dans les limites prévues par la réglementation, pour permettre une des opérations visées aux objectifs du nouveau programme de rachat d'actions.
- La Société n'a utilisé aucun produit dérivé dans le cadre de ce programme de rachat d'actions ainsi que du précédent et n'a pas de positions ouvertes.



Ce programme de rachat d'actions a été publié le 21 juin 2013, conformément aux dispositions du Règlement Général de l'AMF et préalablement à sa mise en œuvre.

La Société a conclu un contrat de liquidité en date du 3 février 2012 avec Oddo Corporate Finance afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de ses titres (le « **Contrat de Liquidité** »). Par ailleurs, 115 076 actions auto-détenues par la Société étaient affectées à l'objectif de croissance externe. La conservation au titre de cet objectif n'était toutefois plus nécessaire dans la mesure où il n'existe pas à ce stade de projet de croissance externe à court terme requérant la remise d'actions de la Société.

Suite à la Fusion, afin de tenir compte de l'augmentation significative de la taille de la Société et compte tenu du fait qu'il n'existe pas à ce stade de projet de croissance externe à court terme requérant la remise d'actions de la Société, le Conseil d'administration qui s'est tenu le 18 mars 2014 à l'issue de la Fusion a décidé de modifier le Contrat de Liquidité pour augmenter les moyens figurant au compte de liquidité (en les portant à 5 000 000 € - au lieu de 1 000 000 € auparavant) et, conformément à la réglementation applicable, de réaffecter les 115 076 actions auto-détenues mentionnées ci-dessus au Contrat de Liquidité.

3.9.7. Prise de participation ou de contrôle et cessions de participations

3.9.7.1. Prises de participation ou de contrôle

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-6 du Code de commerce, le Directeur Général présente ci-dessous les prises de participations significatives et de contrôle dans d'autres sociétés intervenues au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

En France :

- Exercice de la clause de rachat de 40% des titres restants des sociétés Les Lierres Gestion et Vauvenargues Gestion.

En Italie :

- Rachat des 40% des minoritaires de Héliopolis ;
- Acquisition de la société Istituto Reumatologico Munari – Casa di Cura S.r.l.

En Allemagne :

- Acquisition de 78,45% du capital et des droits de vote de Curanum AG ;
- Création de Korian Management AG, détenue à 100% par Korian SA.

3.9.7.2. Cessions de participations

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-6 du Code de commerce, le Directeur Général présente ci-dessous les cessions de participations significatives et de contrôle dans d'autres sociétés intervenues au cours de l'exercice.

En France :

- Cessions de 100% des titres des huit sociétés exploitant les sept cliniques psychiatriques du Groupe (Korian Les Horizons, Korian Jeanne d'Arc, Korian Maylis, Korian Pays de Seine, Korian Vontes & Champgault, Korian La Mare O'Dans, Korian USLD Saint Cyr),
- Cession de 100% des titres de la société exploitant l'EHPAD Korian Les Tilleuls.

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, date de la prise de fonction effective du Directeur Général, Monsieur Yann Coléou.

Le 18 mars 2014, suite à la fusion-absorption de Medica SA par la Société, l'ensemble des membres du Conseil d'administration et le Censeur ont démissionné et les personnes dont la nomination a été approuvée par l'assemblée générale mixte du même jour ont pris leurs fonctions d'administrateurs de la Société.



Les nouveaux administrateurs sont majoritairement issus des Conseils d'administration de Korian SA et de Medica SA. Le Conseil d'administration se compose ainsi des douze membres suivants : Monsieur Jacques Baillet (Président), Monsieur Christian Chautard (Vice-Président), Monsieur Jérôme Grivet, Prédica (représentée par Madame Françoise Debrus), Batipart Invest (représentée par Monsieur Charles Ruggieri), MAAF Assurances (représentée par Madame Sophie Beuvaden), Malakoff Médéric Assurances (représentée par Monsieur Hugues du Jeu), Monsieur Jacques Ambonville, Monsieur Guy de Panafieu, Monsieur Martin Hoyos, Madame Anne Lalou et Madame Catherine Soubie. Monsieur Jean-Claude Georges-François a par ailleurs été nommé Censeur.

3.10.1. Présentation des organes de direction et d'administration



Monsieur Yann Coléou

Né le 14 février 1962 à Rouen (76)
Nationalité : française
Adresse : 32 Rue Guersant, 75017 Paris

Fonction principale exercée : Directeur Général de Korian - Medica

Date de prise de fonction : 30 avril 2012

Date d'expiration du mandat : 29 avril 2017

Autres mandats au sein du Groupe : Membre du Conseil de Surveillance de Korian Deutschland AG, de Curanum AG et de Korian Management AG, Administrateur de Segesta SpA, Président-Directeur-Général de Medica France SA, Administrateur d'Aetas SpA et Administrateur de Senior Living Group NV

Biographie

Entré en 1985 chez Sodexo, Yann Coléou a passé 24 ans au sein du leader mondial des solutions de qualité de vie au quotidien, effectuant un parcours très riche et varié et franchissant tous les échelons de la hiérarchie. De 1985 à 1994, il y a occupé les postes très divers : commercial (1985 – 1989), directeur des ventes France (1989 – 1993) puis directeur marketing, développement et communication (1993 – 1994). De 1994 à 2002, Yann Coléou a été directeur général de la Division Santé de Sodexo, au sein de laquelle il a passé 17 ans. En 2002, il est nommé directeur général de la Division Entreprises. Il prend la présidence et la direction générale de Sodexo France en 2003. Il occupe ce poste jusqu'à son départ à Londres en 2008, où il est nommé à la direction générale (CEO) de Sodexo UK & Ireland. En parallèle, de 2006 à 2009, il est président de Sodexo India et a présidé le SNRC, syndicat national de la restauration collective et a été vice-président de la FERCO, fédération européenne de la restauration collective concédée, en charge du dialogue social.

D'octobre 2009 à avril 2012, Yann Coléou a présidé et dirigé le groupe ISS France, première filiale du leader mondial du Facility Services.

Depuis le 30 avril 2012, Yann Coléou est Directeur Général (exécutif) de Korian.

A la date du présent rapport de gestion, Monsieur Yann Coléou ne détient aucune action Korian - Medica.

Mandats extérieurs au Groupe

Administrateur : Synerpa, Fédération de l'Hospitalisation Privée, BAQUIMEP, Institut Esprit Services

Trésorier : PopEnglish

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Président : ISS Facility Services, ISS Espaces Verts, ISS Hygiène et Prévention, Charlestown, ISS Propreté, ISS Sécurité, ISS Environnement, ISS Logistique et Production, Sodexo France, Société Française de Restauration, Société Française de Services, Société Française de Restauration et Services, Sodexo Prestige, Syndicat National de la Restauration Collective

Administrateur : Banque de France des Yvelines, Groupement des Professions de Services

Chairman : Sodexo India

CEO : Sodexo UK

Vice-président : Fédération Européenne de la Restauration Concédées



Monsieur Jacques Bailet

Né le 3 décembre 1951 à Avignon (84)
Nationalité : française
Adresse : 32 Rue Guersant, 75017 Paris

Fonction principale exercée : Président du Conseil d'Administration de Korian - Medica

Date de nomination : 18 mars 2014

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Autres mandats au sein du Groupe : Membre du Comité d'investissement

Biographie

Jacques Bailet, 62 ans, est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales. Après une expérience principalement au sein d'établissements financiers, il a rejoint le groupe Caisse des Dépôts et Consignations (« CDC ») en 1989, au sein duquel il a occupé des fonctions de cadre dirigeant pendant 14 années. Cette expérience lui a permis d'évoluer aussi bien à la direction générale de sociétés commerciales que dans l'univers des collectivités territoriales. Il assume depuis 1999 les fonctions de Président-Directeur Général au sein de Medica France. Il est par ailleurs vice-Président du SYNERPA (Syndicat National des Établissements et Résidences privées pour Personnes Âgées) et membre du Comité exécutif de la FHP (Fédération de l'Hospitalisation Privée).

A la date du présent rapport de gestion, Monsieur Jacques Bailet détient 807 420 actions Korian - Medica.

Mandats extérieurs au Groupe

Administrateur : Projenor SA

Gérant : ISTAR Industries SARL

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Représentant permanent de SFM SA, Gérant : Société civile d'investissement Groupe Medica, Société civile d'investissement Groupe Medica II

Président : SAS Les Quatre Trèfles, Association « Les doyennés »

Président-Directeur Général, Administrateur : Société financière Medica (SFM) SA, Medica SA, Medica France SA

Représentant permanent de Medica France SA, Gérant : SNC Les Pins, SNC Topaze, SCI CMA, SCI CCN

Gérant : Institut des Bonnes Pratiques SARL

Co-gérant : Gestion de Maison de Retraite SARL

Président du Conseil d'administration : Projenor SA, Senior Living Group N.V., Aetas SpA



Monsieur Christian Chautard

Né le 9 juillet 1948 à Valence (26)
Nationalité : française
Adresse : Ladenburgerstrasse 61, 69120 Heidelberg, Allemagne

Fonction principale exercée : Vice-Président du Conseil d'Administration, Membre du Comité d'Investissement, Membre du Comité d'Éthique et des Risques

Date de nomination : AG du 18 mars 2014

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Autres mandats au sein du Groupe : Membre du Conseil de surveillance de Curanum AG, Membre du Conseil de Surveillance de Korian Deutschland AG, Membre du Directoire de Korian Management AG, Administrateur de Segesta SpA, *Geschäftsführer* de Phönix

Biographie

Christian Chautard, 65 ans, a eu en première partie de carrière des responsabilités opérationnelles au sein de deux 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.

Christian Chautard a, de plus, une connaissance approfondie de l'Allemagne et de sa pratique des affaires. Il siège au Conseil d'administration de Marsh SA.

Christian Chautard est ancien élève de l'école Polytechnique et titulaire d'un MBA de l'INSEAD.

A la date du présent rapport de gestion, Monsieur Christian Chautard détient 10 actions Korian - Medica.

Mandats extérieurs au Groupe

Administrateur : Marsh France, Spigraph

Président : Rénovia

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Administrateur : Batipart SA, Batipart SAS, Medica SA

Président du Conseil de Surveillance : Korian



Monsieur Jérôme Grivet

Né le 26 mars 1962 à Londres (Royaume-Uni)
Nationalité : française
Adresse : 50-56 Rue de la Procession, 75015 Paris

Mandats au sein du Groupe : Administrateur et Président du Comité d'Investissement

Date de nomination : AG du 18 mars 2014

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Fonction principale exercée : Directeur Général de Crédit Agricole Assurances et de Predica

Biographie

Jérôme Grivet, 51 ans, est Directeur Général de Predica et de Crédit Agricole Assurances depuis fin 2010.

Il est également Président du Groupement français des Bancassureurs depuis 2013.

Jérôme Grivet a débuté sa carrière dans l'Administration à l'IGF. Il est ensuite Conseiller pour les affaires européennes du Premier ministre, M. Alain Juppé, avant de rejoindre le Crédit Lyonnais en 1998 en tant que 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.

Né en 1962, Inspecteur des Finances, ancien élève de l'ENA, Jérôme Grivet est diplômé de l'ESSEC et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

A la date du présent rapport de gestion, Monsieur Jérôme Grivet détient 1 action Korian - Medica.

Mandats extérieurs au Groupe

Président du Conseil d'Administration : Spirica (ex Axeria Vie), Dolcéa Vie

Administrateur : CAAGIS, Crédit agricole Vita (Italie), Pacifica, CA Indosuez Private Banking (ex BGPI)

Président : CA Life Greece (Grèce)

Directeur Général : Crédit Agricole Assurances, Predica

Censeur : La Médicale de France, Aéroports de Paris

Représentant permanent de Crédit Agricole Assurances, Administrateur : CACI

Représentant permanent de Predica, Administrateur : Foncière des Régions

Représentant permanent de Predica, Membre du Conseil de Surveillance : CA Grands Crus

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Membre du Conseil de Surveillance : Korian SA, Union de Banques Arabes et Françaises

Administrateur : LCL Obligation Euro, Cedecam, CA Chevreux, Newedge Group

Président-Directeur Général : Mescas

Vice-Président : BES VIDA

Directeur Général Délégué : Calyon

Managing Director : CLSA BV, Sticing CLSA Foundation

Représentant permanent de Calyon, Administrateur : Fletirec

Représentant permanent de Predica, Administrateur : CAPE, La Médicale de France

Représentant permanent de Predica, Censeur : Siparex Associés



Predica - Représentant permanent : Madame Françoise Debrus

Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole (Predica)

Société anonyme
Capital social : 960 745 065 euros
Siège social : 50-56 Rue de la Procession, 75015 Paris
RCS Paris 334 028 123

Madame Françoise Debrus

Née le 19 avril 1960 à Paris (12^e)
Nationalité : française
Adresse : 50-56 Rue de la Procession, 75015 Paris

Mandats au sein du Groupe : Représentant permanent de Predica, Administrateur et Membre du Comité d'Audit

Date de nomination : AG du 18 mars 2014

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Fonction principale exercée : Directeur des investissements de Predica

Biographie

Entrée en 1987 dans le groupe Crédit Agricole, Françoise Debrus, 53 ans, 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.

Mandats de Predica

Mandats extérieurs au Groupe

Administrateur : Foncière des Régions, Urbis Park, Altarea, AEW Immobilier, CAA Commerces 2, CAAM Mone Cash, Eurosic, Frey, Gécina, La Médicale de France, Lesica, Medica, Messidor, Prédica Bureaux, Prédica Commerces, Prédica Habitation, Previso Obsèques, River Ouest, SANEF (HIT)

Membre du Conseil de Surveillance : Foncière des Murs, Foncière Développement Logement de la Soie, CA Grands Crus, Effi-Invest I, Effi-Invest II, Interfimo, Lion SCPI, Ofelia, Sopresa, Unipierre Assurance

Président : Citadel, Citadel Holding

Membre du Comité de Gestion : Fondis

Membre du Comité des Associés : Logistis, Parholding

Co-gérant : Predicare

Censeur : Siparex Associés

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Administrateur : Altapar, B Immobilier, CAAM Convertibles Euroland, Financière du Carroussel, Crédit Agricole Immobilier Promotion, Dolcea Vie, Domaine Listel, Foncière Régions Dynamique, Foncière Paris France, SCI Holding Dalhia, Cyrius Conseil

Membre du Conseil de Surveillance : CA Private Equity

A la date du présent rapport de gestion, Prédica²⁷ détient 15 976 403 actions de Korian - Medica.

Mandats de Madame Françoise Debrus

Mandats extérieurs au Groupe

Membre du Conseil de Surveillance : Foncière Développement Logement, Foncière des Murs

Administrateur : Altarea, Ramsay Santé, Beni Stabili (Italie)

Représentant permanent de Predica, Administrateur : Eurosic

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Représentant permanent de Predica SA, Administrateur : Crédit Agricole Immo. Promotion SA, Foncière Paris France, Medica SA

A la date du présent rapport de gestion, Madame François Debrus détient 1 180 actions de Korian - Medica.

²⁷ Contrôlée par la société anonyme Crédit Agricole



Batipart Invest - Représentant permanent : Monsieur Charles Ruggieri

Batipart Invest

Société anonyme de droit luxembourgeois
Capital social : 51 031 000 euros
Siège social : 28 Boulevard Joseph II, L-1840 Luxembourg – Luxembourg
RCS Luxembourg B 116420

Monsieur Charles Ruggieri

Né le 6 janvier 1948 à Capelle-sul-Tavo (Italie)
Nationalité : française
Adresse : 28 boulevard Joseph II, L-1840 Luxembourg

Mandats au sein du Groupe : Représentant permanent de Batipart Invest, Administrateur, Membre du Comité d'Investissement et Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations

Date de nomination : AG du 18 mars 2014

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Fonction principale exercée : Président de Batipart Invest

Biographie

Né en 1948, 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 Batibail, 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, Allemagne et Italie. Charles Ruggieri est Docteur en Droit.

Mandats de Batipart Invest

Mandats extérieurs au Groupe

Administrateur : Medica, Proméo

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Membre du Conseil de Surveillance : Foncière des Régions

Président : Batipart SA, Batipart SAS, Beni Stabili (Italie), Monroe (Luxembourg)

Administrateur : Onomo International SAS, MonUsine SAS

A la date du présent rapport de gestion, Batipart Invest SA détient 12 452 500 actions Korian - Medica.

Mandats de Monsieur Charles Ruggieri

Mandats extérieurs au Groupe

Président : Batipart Invest (Luxembourg), JPF (Luxembourg)

Administrateur : Banque CIC Est, L'Arsenal (association), Le Républicain Lorrain, Batipart Invest (Luxembourg), JPF (Luxembourg), Immobilière Monroe (Luxembourg), Monroe Invest (Luxembourg), Batipart SAS, Batipart International (Luxembourg)

Représentant permanent de Batipart Invest, Administrateur : Eurosic

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Président d'honneur : Batigere

Président : Batipart SA, Batipart SAS, Beni Stabili (Italie), Monroe (Luxembourg)

Administrateur : Batipart SA, Groupe Proméo, Manutan International, Groupe ICN (association), Foncière Développement Logements (association), Monroe (Luxembourg)

Président du Conseil de Surveillance : Foncière des Régions, Anthémis

Vice-Président du Conseil d'Administration : Korian SA

Président du Comité d'investissement : Korian SA

Représentant permanent de Batipart Invest, Administrateur : Medica SA

A la date du présent rapport de gestion, Monsieur Charles Ruggieri détient 1 181 actions Korian - Medica.



MAAF Assurances SA – Représentant permanent : Madame Sophie Beauvaden

MAAF Assurances SA

Société anonyme
Capital social : 160 000 000 euros
Siège social : Chaban – 79180 Chauray
RCS Niort 542 073 580

Madame Sophie Beauvaden

Née le 1^{er} avril 1957 à Romilly-sur-Seine (10)
Nationalité : française
Adresse : 76 Rue de Prony, 75017 Paris

Mandats au sein du Groupe : Représentant permanent de MAAF Assurances SA, Administrateur et Membre du Comité d'investissement

Date de nomination : AG du 18 mars 2014

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Fonction principale exercée : Directeur Général Délégué Finances auprès des entités COVEA, GMF, MAAF et MMA

Biographie

Madame Sophie Beauvaden, 56 ans, est diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et titulaire d'un diplôme d'études comptables supérieures. Entre 1980 et 1989, elle occupe les postes de Secrétaire Général et de Responsable Gestion Clients au sein de GMF Vie. Jusqu'en 1995, elle est Directeur du Contrôle de Gestion au sein de GMF Assurances. En 2000, elle devient Directeur Financier Adjoint chez Azur-GMF, puis en 2003 Directeur Général Délégué Finances & Assurances chez Azur-GMF. En 2005, elle est nommée Directeur Général Délégué Finances de Covéa, GMF et MAAF ainsi que de MMA en 2009. En 2013, elle devient Directeur Général de Covéa.

Mandats de MAAF Assurances SA

Mandats extérieurs au Groupe

Membre du Conseil de Surveillance : ABP IARD, Covea Fleet, Effi Invest 1, MAAF Vie, OFI Reim

Administrateur : APJ, CCL, Covea, Covea Coopérations, Covea Fleet Solutions, Fidelia Assistance, Gestepargne Investissements Services, Medica, NEXX Assurance

Président : Chauray Valeurs, Foncière Opéra Gaillon, MAAF Télésurveillance, Precerti

Membre du Comité : Covea Immobilier

Membre du Comité de Surveillance : Covea Finance

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Membre du Comité de Surveillance : Covea Mab

Administrateur : Novea Assurances, Fondation MAAF, Savour Club, Savour Club Sélection, Ucar, Solassur

Membre du Conseil de Surveillance : Gimar Finance

Membre du Comité stratégique : Appellations SAS

Président : Chaurinvest

Gérant : SCI Maison des 4

A la date du présent rapport de gestion, la société MAAF Assurances SA détient 1 682 780 actions Korian – Medica et, plus largement, le Groupe Covéa en détient 9 934 881.

Mandats de Madame Sophie Beauvaden

Mandats extérieurs au Groupe

Directeur Général Délégué : Assistance Protection Juridique, Assurances Mutuelles de France, Covéa Coopérations, Fidelia Assistance, GMF Assurances, GMF Vie, La Garantie Mutuelle des Fonctionnaires, La Sauvegarde, MAAF Assurances, MAAF Assurances SA, MMA IARD Assurances Mutuelles, MMA IARD, MMA Vie Assurances Mutuelles, MMA Vie

Président du Conseil d'Administration : Cofitem-Cofimur

Président du Comité de Surveillance : Covea Immobilier

Président du Conseil de Surveillance : Foncière de Paris SIIC

Administrateur : Foncière des 6^e et 7^e arrt. de Paris, Foncière Paris France, Paris Hotels Roissy Vaugirard, Sté d'Exploitation de l'Hôtel du Parc de Bougival, CSE Ico, CSE Insurance Services, CSE Safeguard, GMF Financial

Représentant permanent d'Assurances Mutuelles de France, Administrateur : Covéa Immobilier Services

Représentant permanent de MAAF Assurances SA, Administrateur : Medica

Représentant permanent de Covéa, Membre du Comité de Surveillance : Covéa Finance

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Directeur Général Délégué : Azur-GMF Mutuelles d'Assurances Associées, MMA Coopérations

Administrateur : Assurances Mutuelles d'Europe, Ame Life Lux, Ame Lux SA

Président-Directeur Général : Grands Millésimes de France

Membre du Comité de Gérance : SC du Château Beycheville, SCE du Château Beaumont

Membre du Conseil de Surveillance : Le Mans International Holding, Foncière LFPI, LMIH

Membre du Comité de Surveillance : Covea Mab

Représentant permanent de Boissy Finances, Administrateur : GMF Vie

Représentant permanent d'Assurances Mutuelles de France, Administrateur : Covéa Immobilier

Représentant permanent de Azur-GMF Mutuelles d'Assurances Associées, Membre du Conseil de Surveillance : Covéa Finance

Représentant permanent de Covéa Finance, Administrateur : Assistance Protection Juridique

Représentant permanent de GMF Assurances, Administrateur : Paris Hotels Roissy Vaugirard

Représentant permanent de GMF Vie, Administrateur : Covéa Finance Actions Japonaises, Covéa Finance Actions Françaises, Covéa Finance Moyen Terme, Cofitem-Cofimur, Foncière des 6^e et 7^e arrt. de Paris

Représentant permanent de MAAF Assurances SA, Président : Chauray Valeurs

Représentant permanent de MAAF Assurances SA, Membre du Conseil de Surveillance : OFI REIM

Représentant permanent de MAAF Assurances SA, Administrateur : UCAR, Medica SA

Représentant permanent de MAAF Assurances, Membre du Conseil de Surveillance : Ofivalmo Partenaires

Représentant permanent de La Sauvegarde, Administrateur : Boissy Finances

Représentant permanent d'Assistance Protection Juridique, Administrateur : Foncière Malesherbes Courcelles

A la date du présent rapport de gestion, Madame Sophie Beauvaden détient 1 180 actions Korian - Medica.



Malakoff Médéric Assurances – Représentant permanent : Monsieur Hugues du Jeu

Malakoff Médéric Assurances

Société anonyme
Capital social : 822 660 600 euros
Siège social : 21 Rue Laffitte, 75009 Paris
RCS Paris 401 678 180

Monsieur Hugues du Jeu

Né le 17 octobre 1957 à Bourges (18)
Nationalité : française
Adresse : 21 rue Laffite, 75009 Paris

Mandats au sein du Groupe : Représentant permanent de Malakoff Médéric Assurances, Administrateur et Membre du Comité d'Investissement

Date de nomination : AG du 18 mars 2014

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Fonction principale exercée : Directeur Général Adjoint, Action sociale, Stratégie et Partenariat de Malakoff Médéric

Biographie

Hugues du Jeu, 56 ans, est ingénieur ENSTA, ingénieur du Génie Maritime et Actuaire IAF.

Hugues du Jeu commence sa carrière en tant que responsable des opérations marines à l'Entreprise d'Equipements Mécaniques et Hydrauliques, de 1981 à 1984. Entre 1984 et 1998, il est consultant au sein de Jean Pierre Martichoux et Associés. En 1998, Hugues du Jeu 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 est, 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.

Depuis 2008, Hugues du Jeu est Directeur de stratégie et de l'action sociale du Groupe Malakoff Médéric. Directeur Général Adjoint, il est membre du Comité exécutif du Groupe.

Mandats de Malakoff Médéric Assurances

Mandats extérieurs au Groupe

Administrateur : SCOR SE

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Membre du Conseil de surveillance : Lybnet Assurances, Quatrem

Administrateur : Médéric Conseil, MMA IARD Assurances Mutuelles, MMA IARD, MMA VIE Assurances Mutuelles, MMA Vie, MMA Coopérations, LVL Médical Groupe

Membre du Comité de surveillance : Assisteo France

A la date du présent rapport de gestion, la société Malakoff Médéric Assurances détient 4 025 643 actions Korian – Medica et, plus largement, le groupe Malakoff Médéric en détient 5 032 047.

Mandats de Monsieur Hugues du Jeu

Mandats extérieurs au Groupe

Administrateur : Médéric Epargne, Fédérés Gestion d'Actifs, Quatrem

Membre du Comité d'investissement : Malakoff Médéric Participations

Membre du Directoire : Saprem

Président : Malakoff Médéric Epargne Entreprise, Bien Etre Assistance

Membre du Comité de Direction : Vigisanté

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Administrateur : Malakoff Médéric Assurances, Médéric Assurances

Membre du Conseil de surveillance : Fédérés Gestion d'Actifs

Membre du Directoire : Médéric Assurances

Président : Sévriena 3

Représentant permanent de Malakoff Médéric Assurances,

Administrateur : LVL Médical Groupe, Quatrem Assurances Collectives

Représentant permanent de Médéric Assurances, Membre du Conseil de surveillance : Quatrem

Représentant permanent de Médéric Assurances, Membre du Directoire : Quatrem

A la date du présent rapport de gestion, Monsieur Hugues Du Jeu ne détient pas d'action Korian - Medica.



Monsieur Jacques Ambonville

Né le 13 décembre 1949 à Nancy (54)
Nationalité : française
Adresse : 1 Villa Marceau, 75019 Paris

Mandats au sein du Groupe : Administrateur, Membre du Comité d'Investissement et Président du Comité d'Ethique et des Risques

Date de nomination : AG du 18 mars 2014

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Biographie

Jacques Ambonville, 64 ans, 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. A ce titre, il a une parfaite connaissance du secteur santé au niveau européen. Depuis janvier 2007, il exerce en tant que Président d'une structure de consulting dans le domaine Santé auprès de l'industrie pharmaceutique et de prestataires de santé.

A la date du présent rapport de gestion, Monsieur Jacques Ambonville détient 106 actions Korian - Medica.

Mandats extérieurs au Groupe

Président : Hâm Consulting

Administrateur : Galien Développement

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Membre du Conseil de Surveillance : Korian SA

Administrateur : Welcoop



Monsieur Guy de Panafieu

Né le 5 avril 1943 à Paris (17^e)
Nationalité : française
Adresse : 52 rue de Ponthieu, 75008 Paris

Mandats au sein de Korian - Medica : Administrateur, Président du Comité d'audit et Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations

Date de nomination : AG du 18 mars 2014

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Fonction principale exercée : Président du Comité Inde de MEDEF international et vice-Président du BIAC

Biographie

Guy de Panafieu, 70 ans 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, Guy de Panafieu 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, dans différents postes de direction et en dernier lieu comme Vice-Président-Directeur Général. Il est Gérant de Boileau Conseil et Vice-Président du Biac (Comité Consultatif de l'OCDE pour l'industrie).

A la date du présent rapport de gestion, Monsieur Guy de Panafieu détient 1 710 actions Korian - Medica.

Mandats extérieurs au Groupe

Administrateur : SANEF, Medica

Membre du Conseil de Surveillance : Metropole Television M6

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Administrateur : Medica SA



Monsieur Martin Hoyos

Né le 27 octobre 1947 à Vienne (Autriche)

Nationalité : autrichienne

Adresse : Belvederegasse 10, 1040 Vienne, Autriche

Mandats au sein du Groupe : Administrateur, Membre du Comité d'Ethique et des Risques et Membre du Comité d'audit

Date de nomination : AG du 18 mars 2014

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Autres mandats au sein du Groupe : Président du Conseil de Surveillance de Curanum AG

Biographie

Après des études de Droit, la carrière de Monsieur Martin Hoyos s'est principalement déroulée au sein du cabinet d'audit KPMG. Ainsi, en 1971, il a intégré le département d'audit des grandes sociétés cotées allemandes chez KPMG Munich. En 1976, il rejoindra KPMG Vienne où il se concentrera sur l'audit des filiales autrichiennes de sociétés cotées allemandes. Une fois son diplôme d'expertise comptable reçu en 1982, il est nommé associé de KPMG Autriche, puis, en 1993, membre du conseil d'administration de KPMG Allemagne. De 1993 à 1999, il prend la responsabilité de KPMG Allemagne du Sud, période au cours de laquelle il compte Siemens, BMW et EADS parmi ses principaux clients. En 2000, il est nommé Directeur général de KPMG EMEA et devient, en parallèle, membre de l'International Board de KPMG. À partir de 2002 et jusqu'à son départ en retraite en 2008, il est responsable du département Marketing et Ventes, tout en conservant la responsabilité de quelques grands comptes clients.

Jusqu'en mai 2013, il a été membre du conseil de Surveillance de KPMG Allemagne.

À ce jour, Martin Hoyos est membre du Conseil de Surveillance de Advanced Metallurgical Group dont le siège est à Amsterdam, de Curanum AG dont le siège est à Munich et de Koenig & Bauer AG dont le siège est à Würzburg, sociétés cotées en bourse. Il est également administrateur de deux sociétés autrichiennes qui ne sont pas cotées.

A la date du présent rapport de gestion, Monsieur Martin Hoyos ne détient pas d'actions Korian – Medica.

Mandats extérieurs au Groupe

Membre du Conseil de Surveillance : Advanced Metallurgical Group NV (Hollande), CAG Holding GmbH (Autriche), Prinzhorn Holding GmbH (Autriche), Koenig&Bauer AG (Allemagne)

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Membre du Conseil de Surveillance : KPMG Deutschland Wirtschaftsprüfungs AG (Allemagne)



Madame Anne Lalou

Née le 6 décembre 1963 à Paris (14^e)

Nationalité : française

Adresse : 9 rue Titon, 75011 Paris

Mandats au sein du Groupe : Administrateur, Président du Comité des Rémunérations et des Nominations

Date de nomination : AG du 18 mars 2014

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Fonction principale exercée : Directrice de la Web School Factory et Directrice Générale de l'Innovation Factory

Biographie

Anne Lalou, 50 ans, a débuté 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 rejoint Nexity en 2002 où elle occupe 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.

Elle est diplômée de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC).

A la date du présent rapport de gestion, Madame Anne Lalou ne détient 1 180 actions Korian - Medica.

Mandats extérieurs au Groupe

Directeur Général : WebSchoolFactory, Innovation Factory, SAS Nexity Solutions

Membre du Conseil de Surveillance : Eurazeo, Foncia Holding, Foncia Groupe

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Administrateur : SAS Neximmo 39, SA Guy Hoquet L'Immobilier, SAS Financière Guy Hoquet L'Immobilier et SAS Naxos, Medica SA

Membre du Directoire : SAS Neximmo 39

Membre du Conseil de Surveillance : SA Financière de la Baste, SAS Parcoval, SAS Century 21 France

Co-gérant : Sarl FDC Holdings

Mandataire ad hoc : Sarl FDC Holdings

Présidente : SAS Nexity Solutions

Représentant permanent de Nexity Franchise, Administrateur : Guy Hoquet L'Immobilier SA



Madame Catherine Soubie

Née le 20 octobre 1965 à Lyon (6^e)

Nationalité : française

Adresse : 34-36, avenue de Friedland, 75008 Paris

Mandat au sein du Groupe : Administrateur, Membre du Comité d'Audit et Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations

Date de nomination : AG du 18 mars 2014

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Fonction principale exercée : Managing Director, Head of Investment Banking, pour la France, la Belgique et le Luxembourg, de Barclays Capital

Biographie

Catherine Soubie, 48 ans, est diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris. Madame Catherine Soubie a débuté 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.

A la date du présent rapport de gestion, Madame Catherine Soubie détient 6 900 actions Korian - Medica.

Mandats extérieurs au Groupe

Managing Director - Head of Investment Banking (France et BeLux): Barclays

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Directeur Général Adjoint : Rallye SA

Administrateur: Mercialis SA, Groupe Go Sport SA, Fondation Euris, Medica SA

Président du Conseil d'Administration : Groupe Go Sport SA

Gérant : EURL Bozart

Représentant permanent de Euris SAS, Administrateur : Rallye SA

Représentant permanent de Casino, Guichard-Perrachon, Administrateur : Banque du groupe Casino SA

Représentant permanent de Matignon Sablons, Administrateur : Groupe Go Sport SA

Représentant permanent de Finatis, Administrateur : Casino, Guichard-Perrachon SA

Représentant permanent de Miramont Finance et Distribution, Administrateur : Groupe Go Sport SA



Monsieur Jean-Claude Georges François

Né le 6 juin 1937 à Le Havre (76)

Nationalité : française

Adresse : 10 avenue de l'Opéra, 75001 Paris

Mandat au sein du Groupe : Censeur

Date de nomination : AG du 18 mars 2014

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Biographie

Jean-Claude Georges-François, 76 ans, est diplômé de l'Institut d'Etudes 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 rejoint Usinor (devenue Arcelor) où il occupe 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 est conseiller auprès de Francis Mer au Ministère de l'Economie et des Finances.

En 2004, il rejoint Korian en qualité de président.

Il est Officier de la Légion d'Honneur.

A la date du présent rapport de gestion, Monsieur Jean-Claude Georges-François détient 35 630 actions Korian - Medica.

Mandats extérieurs au Groupe

Gérant : JCGF Conseil, Clodapier SCI

Administrateur : CMAV, Fédéris, Batipart SAS

Représentant légal de JCGF Conseil

Président : Batipart

Censeur : Fédéris Epargne Salariale

Mandats échus au cours des 5 derniers exercices

Président du Conseil de Surveillance : Korian SA

Membre du Conseil de Surveillance : SAPREM, Prévoyance Ré

Président du Directoire : Korian SA

Administrateur : Batipart SA, Prévoyance et Réassurance

Président : Ingénieurs 2000

Censeur : Korian

3.10.2. Rémunération des organes de direction et d'administration

La politique de rémunération des mandataires sociaux de Korian se conforme au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF dans sa version de juin 2013 (le « **Code AFEP-MEDEF** »). Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la rémunération attribuée aux mandataires sociaux est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations.

Les rémunérations individuelles des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2013 feront l'objet d'un vote consultatif des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle de la Société qui se tiendra le 26 juin 2014.

3.10.2.1. Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Rémunération de Monsieur Yann Coléou, Directeur Général

● Rémunération fixe

La rémunération fixe annuelle de Monsieur Yann Coléou a été fixée, sur proposition des Comités des Rémunérations et des Nominations des 12 janvier, 7 février et 29 novembre 2012, par les Conseils d'administration des 21 mars et 5 décembre 2012 à 436 000 € brut. Cette rémunération est restée inchangée pour l'année 2013.

Suite à la Fusion et afin de tenir compte de l'augmentation significative de la taille de la Société, le Conseil d'administration qui s'est réuni le 24 avril 2014 a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 11 avril 2014, de porter la rémunération fixe annuelle de Monsieur Yann Coléou à 550 000 € et ce, à compter de la date dudit Conseil.

● Rémunération variable

La part variable de la rémunération du Directeur Général représente un maximum de 50% de sa rémunération fixe annuelle. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, son montant est déterminé chaque année par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, à partir d'éléments d'appréciation qualitatifs (50%) et quantitatifs (50%) fixés par le Conseil sur proposition dudit Comité.



Au titre de 2013, le Comité des Rémunérations et des Nominations a retenu les critères d'appréciation quantitatifs et qualitatifs suivants :

- élément quantitatif : atteinte du budget ;
- élément qualitatif : évolution du taux d'occupation cible et bonne marche globale de l'entreprise.

Constatant que ces objectifs ont été atteints au titre de 2013, le Conseil d'administration du 18 mars 2014 a attribué à Monsieur Yann Coléou, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 4 mars 2014, l'intégralité de sa rémunération variable au titre de 2013, soit un montant de 218 000 €, correspondant à 50% de sa rémunération fixe annuelle.

Suite à la Fusion et afin de tenir compte de l'augmentation significative de la taille de la Société, le Conseil d'administration qui s'est réuni le 24 avril 2014 a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 11 avril 2014, que la part variable annuelle de Monsieur Yann Coléou représentera un maximum de 500 000 €. Son montant reste déterminé chaque année par le Conseil, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, à partir d'éléments d'appréciation quantitatifs (50%) et qualitatifs (50%) fixés en début d'exercice sur proposition dudit Comité.

- Plan d'intéressement

Le Conseil d'administration du 27 mars 2013 a approuvé, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 14 mars 2013, la mise en place d'un plan d'intéressement au profit de Monsieur 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 - Medica à cette date (plafonné à 25 €) multiplié par le nombre d'unités de performance acquises, sous réserve d'une condition de présence de Monsieur Yann Coléou à la date du paiement.

Au titre de l'exercice 2013, le Conseil d'administration du 27 mars 2013 a attribué à Monsieur Yann Coléou, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 14 mars 2013, 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 Monsieur 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 Monsieur 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 du 4 mars 2013, l'acquisition par Monsieur Yann Coléou de 42 000 unités de performance au titre de l'année 2013. Le versement de la somme correspondant à ces 42 000 unités de performance est prévu en 2015, sous condition de présence et dans les conditions exposées ci-dessus.



Au titre de l'exercice 2014, le Conseil d'administration du 20 janvier 2014 a attribué à Monsieur Yann Coléou, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 8 janvier 2014, la seconde tranche de 35 000 unités de performance dont l'acquisition définitive est 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.
- Rémunération exceptionnelle

Le Conseil d'administration de Korian en date du 20 janvier 2014 a approuvé, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 8 janvier 2014 et sur la base d'une étude produite par le Cabinet Towers Watson relative à la pratique des sociétés en matière de rémunérations exceptionnelles liées à des opérations structurantes de fusions-acquisitions, l'octroi à Monsieur Yann Coléou d'une rémunération exceptionnelle de 436 000 € au titre de la Fusion. Un tiers de cette rémunération récompense la réalisation de la Fusion et la somme de 145 333 € a en conséquence été versée à Monsieur Yann Coléou au titre du mois de mars 2014. Les deux autres tiers, soit 290 667 €, seront versés à Monsieur Yann Coléou au titre de l'intégration à venir en fonction de critères à définir par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations.

- Avantages

En complément de sa rémunération, le Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction. Il bénéficie également des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des cadres salariés (maladie et prévoyance).

Monsieur Yann Coléou a par ailleurs renoncé à percevoir ses jetons de présence au titre de ses mandats de membre du Conseil de Surveillance de Curanum AG, de membre du Conseil de Surveillance de Korian Deutschland AG et de membre du Conseil de Surveillance de Korian Management AG.

- Indemnité de cessation des fonctions

Le Conseil d'administration du 21 mars 2012 a autorisé, sur proposition des Comités des Rémunérations et des Nominations des 12 janvier et 7 février 2012, l'octroi au bénéfice de Monsieur 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 a été approuvée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 20 juin 2013.

Cette indemnité est limitée au cas de révocation ou de non-renouvellement de son mandat décidé par la Société, sauf faute grave ou lourde. Elle serait égale à une année de rémunération brute majorée de 25% par année de présence sans pouvoir dépasser au total 24 mois de rémunération. Elle serait 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 est soumis au respect des conditions de performance suivantes :

- 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 à un EBITDA cible minimum ; 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 douze mois précédant le départ s'élève à un taux d'occupation cible minimum ; la réalisation de ce seul critère ouvrira droit à 30% de l'indemnité.

Rémunération de Monsieur Christian Chautard, Président du Conseil d'administration jusqu'au 18 mars 2014, date de réalisation de la Fusion

L'ancien Conseil de surveillance, réuni le 21 décembre 2011, a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 15 décembre 2011, d'accorder à Monsieur Christian Chautard une



rémunération fixe brute annuelle d'un montant de 250 000 € au titre de son mandat de Président²⁸, hors jetons de présence²⁹. Cette rémunération est restée inchangée depuis cette date.

En outre, le Conseil d'administration de Korian en date du 5 décembre 2012 a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 4 décembre 2012, de confier à Monsieur 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 du 20 février 2013, décidé de fixer la rémunération de Monsieur Christian Chautard au titre de cette mission à 140 000 € bruts annuels et de prendre en charge son déménagement et ses frais de logement en Allemagne. 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 Monsieur Christian Chautard en Allemagne.

Par ailleurs, le Conseil d'administration de Korian en date du 3 février 2014 a approuvé, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 23 janvier 2014 et sur la base d'une étude produite par le Cabinet Towers Watson relative à la pratique des sociétés en matière de rémunérations exceptionnelles liées à des opérations structurantes de fusions-acquisitions, l'octroi à Monsieur Christian Chautard d'une rémunération exceptionnelle de 85 000 €, qui récompense la réalisation de la Fusion. Elle a en conséquence été versée au titre du mois de mars 2014.

En outre, le Conseil d'administration du 18 mars 2014 a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 23 janvier 2014, d'étendre les attributions de Monsieur Christian Chautard à une mission stratégique d'intégration des entités Korian - Medica en France, en Italie et en Belgique, à compter du 1^{er} avril 2014 et jusqu'au 31 mars 2015. Cette assistance est rémunérée 70.000 € brut.

Enfin, Monsieur Christian Chautard a renoncé à percevoir ses jetons de présence en tant que membre du Conseil de Surveillance de Curanum AG et de membre du Conseil de Surveillance de Korian Deutschland AG.

Tableaux de synthèse

Le tableau suivant présente la synthèse des rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux au titre des deux derniers exercices³⁰. Aucun d'entre eux ne s'est vu attribuer d'options ni d'actions de performance. Monsieur Yann Coléou ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses fonctions de direction ; les jetons de présence perçus par Monsieur Christian Chautard au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration et de Président et membre de certains Comités sont mentionnés au paragraphe 3.10.2.3 ci-dessous.

²⁸ La rémunération que Monsieur Christian Chautard a perçue au titre de ses anciennes fonctions de Président-Directeur-Général de Korian SA du 21 mars au 30 avril 2012 figure en page 66 du document de référence de l'exercice 2012 déposé à l'AMF le 24 avril 2013 sous le numéro D.13-0422.

²⁹ Les jetons de présence perçus par Monsieur Christian Chautard au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration et de Président et membre de certains comités sont mentionnés au paragraphe 3.10.2.3 du Document de Référence 2013.

³⁰ Les rémunérations dues et versées jusqu'au 21 mars 2012 à Monsieur Jean-Claude Georges-François en son ancienne qualité de Président du Directoire ainsi qu'à Messieurs Philippe de Normandie, Louis Guyot et François Mercereau en leur ancienne qualité de Membre du Directoire figurent en page 66 du Document de Référence 2012 déposé à l'AMF le 24 avril 2013 sous le numéro D.13-0422.



Tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux				
	Exercice clos le 31 décembre 2012		Exercice clos le 31 décembre 2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Yann Coléou, Directeur Général				
Rémunération fixe	290 668 €	249 667 €	436 000 €	477 001 €
Rémunération variable	200 000 €	-	218 000 €	200 000 €
Avantages en nature	1 995 €	1 596 €	4 788 €	5 187 €
TOTAL	493 062 €	251 263 €	658 788 €	682 188 €
Christian Chautard, Président du Conseil³¹				
Rémunération fixe	250 000 €	250 000 €	250 000 €	250 000 €
Rémunération variable	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	250 000 €	250 000 €	250 000 €	250 000 €

Le Groupe n'a pas attribué d'options de souscription ou d'achat d'actions au cours de l'exercice 2013. Le tableau récapitulatif des options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au titre des exercices précédents est disponible en page 72 du Document de Référence 2011 déposé à l'AMF le 24 avril 2012 sous le numéro D.12-0395.

Par ailleurs, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été levée durant l'exercice 2013 par un dirigeant mandataire social.

Le tableau ci-après présente l'historique des attributions par le Groupe d'options de souscription ou d'achats d'actions.

Informations sur les options de souscription ou d'achat d'actions	Plan n° 1	Plan n° 2
Date d'assemblée	21 juin 2007	17 juin 2010
Date de l'ancien Directoire	28 août 2007	30 juin 2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	138 433	138 433
dont nombre pouvant être souscrites ou achetées par les mandataires sociaux	138 433	138 433
Point de départ d'exercice des options	28/08/2007	30/06/2010
Date d'expiration	À partir du 28/08/2009 et au plus tard le 28/08/2014	À partir du 30/06/2012 et au plus tard le 29/06/2015

³¹ La somme de 250 000 € due et versée à Monsieur Christian Chautard au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 inclut la rémunération qu'il a perçue au titre de ses fonctions de Président-Directeur-Général de la Société du 21 mars 2012 au 30 avril 2012.



Le tableau ci-après présente les options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires ainsi que les options levées par ces derniers.

Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan n° 1	Plan n° 2
10 000	30,39 €	28 août 2007	–
2 000	16,83 €	-	30 juin 2010

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 de dirigeant mandataire social ou postérieurement à celles-ci et (iv) d'indemnités de non-concurrence.

Dirigeants mandataires sociaux	Contrats de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non concurrence
Yann Coléou	NON	NON	OUI	NON
Christian Chautard	NON	NON	NON	NON

Rémunération de Monsieur Jacques Bilet, Président du Conseil d'administration à compter du 18 mars 2014, date de réalisation de la Fusion

A compter du 18 mars 2014, Monsieur Jacques Bilet, anciennement Président-Directeur-Général de Medica SA a été nommé Président du Conseil d'Administration de Korian – Medica.

A ce titre, et sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil d'administration a fixé, dans sa séance du 18 mars 2014, la rémunération annuelle de Monsieur Jacques Bilet à la somme de 345 000 €.

Pour l'exercice de ses fonctions, Monsieur Jacques Bilet bénéficie d'un véhicule de fonction qui représente un avantage annuel de 1 934 €. Par ailleurs, il continue de bénéficier des régimes « frais de santé et prévoyance - incapacité - invalidité - décès » dont il bénéficiait lorsqu'il était Président Directeur Général de la société Medica SA.

En outre, il est précisé que le Conseil d'administration de Medica SA du 4 février 2014 a autorisé le versement d'une prime exceptionnelle d'un montant de 150 000 € à Monsieur Jacques Bilet, eu égard aux travaux accomplis dans le cadre du projet de Fusion.



3.10.2.2. Eléments de la rémunération 2013 des dirigeants mandataires sociaux soumis à l'avis consultatif des actionnaires (*say on pay*)

Eléments de la rémunération due à Monsieur Yann Coléou, Directeur Général, au titre de l'exercice 2013, soumis à l'avis consultatif des actionnaires

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	436 000 €	La rémunération fixe annuelle de Monsieur Yann Coléou a été fixée, sur proposition des Comités des Rémunérations et des Nominations des 12 janvier, 7 février et 29 novembre 2012, par les Conseils d'administration des 21 mars et 5 décembre 2012. Cette rémunération est restée inchangée pour l'année 2013.
Rémunération variable annuelle	218 000 €	<p>La part variable de la rémunération de Monsieur Yann Coléou représente un maximum de 50 % de sa rémunération fixe annuelle. Son montant est déterminé chaque année par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, à partir d'éléments quantitatifs (50%) et qualitatifs (50%).</p> <p>Au titre de 2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • élément quantitatif : atteinte du budget • élément qualitatif : évolution du taux d'occupation cible et bonne marche globale de l'entreprise <p>Constatant que ces objectifs ont été atteints au titre de 2013, le Conseil d'administration du 18 mars 2014, a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 4 mars 2013, d'attribuer à Monsieur Yann Coléou l'intégralité de sa rémunération variable, correspondant à 50% de sa rémunération fixe annuelle.</p>



Rémunération variable différée	Aucun versement 42 000 unités de performance acquises au titre de 2013 (donnant lieu à un paiement en 2015 sur la base du cours de l'action, plafonné à 25 €).	<p>Le plan d'intéressement adopté au profit de Monsieur Yann Coléou au titre des exercices 2013 et 2014 prévoit l'attribution en début d'exercice d'un certain nombre d'unités de performance, dont l'acquisition définitive dépend de la réalisation de critères de performance quantitatifs et qualitatifs. A la clôture de l'exercice considéré, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, se réunit pour déterminer si les critères de performance ont été réalisés. Les unités de performance seront payées en 2015 pour les unités de performance attribuées en 2013 et, en 2016, pour celles attribuées en 2014 (sous réserve d'une condition de présence de Monsieur Yann Coléou à la date du paiement).</p> <p>Sur cette base, l'acquisition des unités de performance par Monsieur Yann Coléou s'articule comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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%. <p>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 Monsieur 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 du 4 mars 2013, l'acquisition par Monsieur Yann Coléou de 42 000 unités de performance au titre de l'année 2013. Le versement de la somme correspondant à ces 42 000 unités de performance est prévu en 2015, sous condition de présence et sur la base du cours de l'action, plafonné à 25 €.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	Monsieur Yann Coléou ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Aucun versement	Au cours de l'exercice 2013, Monsieur Yann Coléou n'a perçu aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	Aucune attribution	Depuis sa nomination en qualité de Directeur Général le 30 avril 2012, Monsieur Yann Coléou n'a bénéficié d'aucune attribution de <i>stock-options</i> et/ou d'actions de performance.



Jetons de présence	Aucune attribution	Monsieur Yann Coléou ne perçoit pas de jetons de présence. Il a par ailleurs renoncé à percevoir ses jetons de présence au titre de ses mandats de membre du Conseil de Surveillance de Curanum AG, de membre du Conseil de Surveillance de Korian Deutschland AG et de membre du Conseil de Surveillance de Korian Management AG.
Valorisation des avantages de toute nature	4 788 €	En complément de sa rémunération, le Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction.
Indemnité de départ	Aucun versement	<p>Le Conseil d'administration du 21 mars 2012 a autorisé, sur proposition des Comités des Rémunérations et des Nominations des 12 janvier et 7 février 2012, l'octroi au bénéfice de Monsieur 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).</p> <p>Cette indemnité de cessation des fonctions a été approuvée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 20 juin 2013.</p> <p>Cette indemnité est limitée au cas de révocation ou de non-renouvellement de son mandat décidé par la Société, sauf faute grave ou lourde. Elle serait égale à une année de rémunération brute majorée de 25% par année de présence sans pouvoir dépasser au total 24 mois de rémunération. Elle serait 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 est soumis au respect des conditions de performance suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 à un EBITDA cible minimum ; 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 douze mois précédant le départ s'élève à un taux d'occupation cible minimum ; la réalisation de ce seul critère ouvrira droit à 30% de l'indemnité.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	Oui	Monsieur Yann Coléou bénéficie 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	Monsieur Yann Coléou ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.



Eléments de la rémunération due à Monsieur Christian Chautard, Président du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2013, soumis à l'avis consultatif des actionnaires

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	250 000 €	L'ancien Conseil de surveillance réuni le 21 décembre 2011, a fixé, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 15 décembre 2011, la rémunération fixe brute annuelle de Monsieur Christian Chautard au titre de son mandat de Président. Cette rémunération est restée inchangée depuis cette date.
Rémunération variable annuelle	n/a	Monsieur Christian Chautard ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable différée	n/a	Monsieur Christian Chautard ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	Monsieur Christian Chautard ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	140 000 €	Le Conseil d'administration de Korian en date du 5 décembre 2012 a décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 4 décembre 2012, de confier 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 décidé, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations du 20 février 2013, de fixer la rémunération de Monsieur Christian Chautard au titre de cette mission et de prendre en charge son déménagement et ses frais de logement en Allemagne. 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 Monsieur Christian Chautard en Allemagne.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	Aucune attribution	Depuis sa nomination en qualité de Président de l'ancien Conseil de surveillance, Monsieur Christian Chautard n'a bénéficié d'aucune attribution de <i>stock-options</i> et/ou d'actions de performance.
Jetons de présence	16 600 €	Monsieur Christian Chautard a perçu des jetons de présence au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration et de Président ou membre de Comités. Monsieur Christian Chautard a par ailleurs renoncé à percevoir ses jetons de présence en tant que membre du Conseil de Surveillance de Curanum AG et membre du Conseil de Surveillance de Korian Deutschland AG.



Indemnité de départ	n/a	Il n'existe aucun engagement au titre d'une quelconque indemnité de départ.
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	Monsieur Christian Chautard ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

3.10.2.3. Rémunérations des administrateurs

Au 31 décembre 2013, il a été versé 150 200 € 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 paragraphes suivants explicitent les modalités de calcul des jetons de présence au titre des exercices 2012 et 2013, sur la base du Règlement Intérieur approuvé par le Conseil d'administration, dont la répartition est la suivante :

- une part fixe annuelle :
 - pour le Président du Conseil d'administration : 5 200 €,
 - pour les membres, autres que les membres indépendants : 2 600 €,
 - pour les membres indépendants : 17 000 € ;
- une part variable en fonction de l'assiduité des membres aux réunions du Conseil :
 - 600 € (le double pour le Président) pour chaque participation effective aux réunions du Conseil.

En outre, une rémunération est allouée aux membres d'un Comité spécialisé comme suit :

- une part fixe annuelle pour le Président : 1 200 €,
- une part variable pour le Président et les membres : 600 €, en fonction de leur assiduité aux réunions desdits Comités spécialisés.



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 cours de l'exercice 2012 (N-1)	Jetons de présence versés au cours de l'exercice 2013 (N)
Christian Chautard	18 400 €	16 600 €
Charles Ruggieri	9 200 €	7 400 €
Jérôme Grivet	5 600 €	5 600 €
Jean-Jacques Duchamp	10 400 €	8 600 €
Julien Ruggieri³², représentant permanent de Batipart Invest³³	6 800 €	5 600 €
Malakoff Médéric Assurances	5 600 €	6 200 €
MACSF	2 600 €	3 200 €
ACM Vie	7 400 €	6 200 €
Jacques Ambonville	23 000 €	21 800 €
Jean Castex	23 600 €	23 600 €
Catherine Chouard	20 600 €	22 400 €
Jean-Paul Thonier	22 400 €	21 800 €
TOTAL	155 600 €	149 000 €

Les jetons de présence versés en 2013 aux administrateurs sont conformes à la quinzième résolution adoptée par l'assemblée générale des actionnaires du 21 mars 2012 qui a fixé le montant global annuel des jetons de présence à un maximum de 200 000 €. Ce montant a été reconduit par l'assemblée générale du 18 mars 2014³⁴.

Compte tenu de l'évolution de la capitalisation boursière de la Société due à la Fusion qui place désormais la Société parmi les sociétés du SBF120, il a été décidé de procéder à une étude des meilleures pratiques de ces sociétés en matière de versement de jetons de présence. Au regard de cette étude et sur avis favorable du Comité des Rémunérations et des Nominations, il sera proposé à l'assemblée générale annuelle prévue le 26 juin 2014, de rehausser l'enveloppe annuelle de jetons de présence à la somme de 300 000 euros, à compter de ladite assemblée et pour les exercices suivants, jusqu'à nouvelle décision.

En outre, Monsieur Jean-Claude Georges-François, Censeur, a perçu 200 000 € HT en 2013 et 133 334 € HT en 2012 en application d'une convention de prestation de services en date du 21 mars 2012 conclue entre la Société et la société SARL JCGF Conseil dont il est le gérant.

³² Monsieur Julien Ruggieri était représentant permanent de Batipart jusqu'au 21 mars 2012, date à laquelle la société Batipart a cessé d'être membre du Conseil de Surveillance, la société Monroe est devenue administrateur et il est devenu représentant permanent de cette dernière.

³³ Le 24 juin 2013, la société Monroe a modifié sa dénomination sociale au profit de « Batipart Invest ».

³⁴ Le Conseil d'administration qui s'est tenu à l'issue de cette assemblée générale a adopté un nouveau Règlement Intérieur qui modifie les modalités de répartition de cette enveloppe entre les administrateurs. Ainsi, l'article 1.9 dudit Règlement Intérieur prévoit la répartition suivante.

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.

Trois dixièmes 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.

Un cinquième du montant global des jetons de présence serait 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.



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 2013.

Mandataires sociaux	Achats	Prix	Ventes	Prix
Batipart Invest SA*	129 679**	15,65 €	Néant	Néant
Prédica	408 348**	15,65 €	Néant	Néant
Malakoff Médéric Assurances (y compris Malakoff Médéric Prévoyance)	185 798**	15,65 €	Néant	Néant

* Personnes morales contrôlées par la famille Ruggieri.

** Provenant de l'option pour le paiement du dividende en actions.

Le tableau ci-après présente les opérations sur les actions de la Société réalisées en 2014, préalablement à la réalisation de la Fusion.

Nom	Fonction	Nature Opération	Date Opération	Prix brut unitaire	Quantité titres	Montant Brut Total
ACM Vie	Administrateur	Acquisition	11 mars 2014	24,25	620 000	15 035 000 €
MACSF Epargne Retraite	Administrateur	Cession	11 mars 2014	24,25	620 000	15 035 000 €

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 dans le cadre de la présentation des dossiers relatifs aux points de l'ordre du jour soumis au Conseil ou à ce Comité³⁵.

Monsieur Charles Ruggieri est représentant permanent de la société Batipart Invest, administrateur de la Société. Les sociétés Batipart Invest et Novaé, qui sont actionnaires de la Société, sont contrôlées au plus haut niveau par la famille Ruggieri.

Monsieur Jean-Claude Georges-François, prestataire rémunéré de la Société, détient 0,63% du capital et des droits de vote de la société Foncière des Régions, dans laquelle les sociétés Predica et ACM Vie détiennent par ailleurs des participations significatives.

La société Foncière des Murs 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.

Par ailleurs, Monsieur Jean-Claude Georges-François est Président du groupement paritaire de prévoyance Fédérés dont le groupe Malakoff Médéric fait partie et est administrateur de la Caisse Mutuelle d'Assurance sur la Vie, entité appartenant au groupe Malakoff Médéric.

A la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucun autre conflit d'intérêt 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 Korian ;
- 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.

³⁵ Le nouveau Règlement Intérieur adopté le 18 mars 2014 par le Conseil d'administration dans sa nouvelle composition prévoit une procédure similaire.



A 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 de Korian n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou 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 au cours des 5 dernières années 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 21 mars 2012 a consenti au Conseil d'administration les délégations financières suivantes.

Type	Objet
1) Autorisation en vue d'attribuer des stock-options Durée : 26 mois Utilisation : Néant	Autorisation donnée 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. Prix d'achat ou de souscription par action fixé par le Conseil au jour où l'option est consentie, mais restera \geq à 80% de la moyenne du cours de bourse durant les 20 jours de négociation précédant le jour de la décision du Conseil d'attribuer les options. Les modalités relatives à cette autorisation figurent dans le texte de la 24 ^{ème} résolution.
2) Autorisation en vue de procéder à des attributions gratuites d'actions Durée : 38 mois Utilisation : Néant	Autorisation donnée au Conseil d'administration d'attribuer des actions gratuites, existantes ou à émettre, dans la limite de 0,7% du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration. 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. Les modalités relatives à cette autorisation figurent dans le texte de la 25 ^{ème} résolution.

L'assemblée générale mixte du 20 juin 2013 a consenti au Conseil d'administration les délégations financières suivantes.

Type	Objet
3) Délégation de compétence pour augmenter le capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription 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 plafond maximum d'un montant nominal total de 75 M€ ³⁶ pour les titres de capital et d'un montant nominal total de 500 M€ ¹ pour l'émission de valeurs mobilières représentatives de créances et donnant accès au capital (ex. : obligations convertibles en actions). Possibilité d'offre au public de ces valeurs mobilières, en tout ou partie.
4) Délégation de compétence pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public 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 plafond maximum d'un montant nominal total de 75 M€ ¹ pour les titres de capital et d'un montant nominal total de 500 M€ ¹ pour l'émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital. Possibilité d'un délai de priorité permettant aux actionnaires existants de souscrire en priorité auxdites émissions.
5) Délégation de compétence pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par	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

³⁶ Plafond commun avec les délégations décrites aux lignes n° 2 et 3 du présent tableau.



placement privé Durée : 26 mois Utilisation : Néant	qualifiés ou cercle d'investisseurs), dans la limite d'un plafond maximum d'un montant nominal total de 75 M€ ¹ pour les titres de capital et d'un montant nominal total de 500 M€ ¹ pour l'émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital.
6) Délégation de compétence pour étendre le nombre de titres émis dans le cadre d'augmentations de capital en cas de « sur-souscription » 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° 2, 3 et 4 du présent tableau.
7) Délégation pour fixer le prix d'émission dans le cadre des différentes émissions 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° 3 et 4 : i. pour les actions ordinaires, prix d'émission \geq à la moyenne pondérée du cours de l'action sur Euronext Paris au cours des trois séances de bourse précédant la décision de fixation du prix éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10% ; 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. Montant nominal maximum d'augmentation de capital limité à 10% du capital social par an.
8) Délégation de compétence pour l'émission de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature Durée : 26 mois Utilisation : Néant	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue 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.
9) Délégation de compétence en vue d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices ou autres Durée 26 mois Utilisation : Néant	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 : 10 M€.
10) Délégation de compétence pour effectuer des augmentations de capital au bénéfice d'adhérents à un PEE Durée : 26 mois Utilisation : Néant	Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital, d'un montant nominal maximal de 1 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). Les modalités relatives à cette délégation de compétence figurent dans le texte de la 26 ^e résolution.
11) Délégation de pouvoirs pour décider de réduire le capital par annulation d'actions auto-détenues 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 auto-détenues (actuellement ou dans le cadre du programme de rachat d'actions). Réduction limitée à 10% du capital social de la Société par période de 2 ans.
12) Programme de rachat d'actions 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 pour voie d'annulation des actions ainsi rachetées. Prix maximum d'achat \leq 30 € / action. Limite du rachat : 10% du capital social.

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 26 juin 2014 de renouveler l'ensemble des délégations financières préalablement consenties tout en prenant en compte la nouvelle dimension de Korian – Medica.



Afin de faciliter la lecture du présent chapitre, il est précisé que les propos qui suivent concernent le groupe Korian - Medica s'agissant de la partie gouvernement d'entreprise et, le groupe Korian, s'agissant de la partie contrôle interne.

SOMMAIRE

4.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne 125

4.1.1 La mise en œuvre des principes du Code AFEP-MEDEF	125
4.1.2 La structure de gouvernance	125
4.1.3 Le Conseil d'administration	125
4.1.4 Les Comités spécialisés	128
4.1.5 La Direction Générale	129
4.1.6 Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux	130

4.1.7 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales	130
4.1.8 Publication des informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	130
4.1.9 Les procédures de contrôle interne au sein du Groupe	131

4.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration 139

« Mesdames, Messieurs 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 du Directeur Général, 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. »

Le présent rapport a été communiqué au Comité d'Audit et approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 24 avril 2014.

4.1. RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE CONTROLE INTERNE

4.1.1. 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 juin 2013 constituent le code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère pour l'élaboration du présent rapport prévu à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce. Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont définies par la loi, par les statuts de la Société ainsi que par les dispositions du Règlement Intérieur du Conseil d'administration et des Comités spécialisés institués en son sein.

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 de la Société.

4.1.2. La structure de gouvernance

L'assemblée générale des actionnaires réunie le 21 mars 2012 a décidé d'adopter un mode de gouvernance à conseil d'administration. A 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, Monsieur Yann Coléou.

Le 18 mars 2014, Korian SA a absorbé la société Medica. Pour refléter cette Fusion et mettre en conformité les statuts avec les dernières dispositions du Code AFEP-MEDEF, l'assemblée générale des actionnaires a approuvé une refonte des statuts de la Société et décidé, suite à la constatation de la démission des membres du Conseil d'administration et du Censeur, de nommer douze nouveaux membres du Conseil d'administration et un Censeur.

Les dispositions relatives au gouvernement d'entreprise antérieures à la Fusion figurent aux pages 72 à 76 du document de référence 2012 de Korian, qui peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.groupe-korian.com) et sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org), étant précisé qu'aucune modification de la gouvernance n'est intervenue entre le 1^{er} janvier 2013 et le 18 mars 2014.

4.1.3. 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.

4.1.3.1. La composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de Korian - Medica comprend douze membres : Monsieur Jacques Baillet (Président), Monsieur Christian Chautard (Vice-Président), Prédica (représentée par Madame Françoise Debrus), Monsieur Jérôme Grivet, Batipart Invest (représentée par Monsieur Charles Ruggieri), MAAF Assurances SA (représentée par Madame Sophie Beuvaden), Malakoff Médéric Assurances (représentée par

Monsieur Hugues du Jeu), Monsieur Jacques Ambonville, Monsieur Guy de Panafieu, Monsieur Martin Hoyos, Madame Anne Lalou et Madame Catherine Soubie.

Le Conseil d'administration est assisté dans ses travaux par un Censeur, Monsieur Jean-Claude Georges-François.

Un résumé du parcours professionnel des membres du Conseil d'administration de Korian ainsi que du Censeur en fonction à la date du présent rapport (incluant notamment leurs mandats et le nombre d'actions Korian – Medica détenues par chacun d'entre eux) est présenté au paragraphe 3.9.1 du présent Document de Référence.

Un membre du Conseil d'administration, Monsieur Guy de Panafieu, est âgé de 71 ans et le Conseil d'administration ne comprend pas de membre élu par les salariés de la Société. Toutefois, deux représentants du Comité d'entreprise assistent aux réunions du Conseil d'administration.

Conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, il sera proposé à l'assemblée générale prévue le 26 juin 2014 de modifier les Statuts de la Société à l'effet de déterminer les modalités de désignation d'administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil d'administration.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la durée statutaire du mandat d'administrateur de la Société a été ramenée à 3 ans, au lieu de cinq 5 ans auparavant, et un échelonnement des mandats avec renouvellement par tiers a été adopté. A cet effet, 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 tiers, dans le cadre d'un tirage au sort devant huissier de justice. Le tableau ci-après précise la durée des fonctions de chacun des administrateurs.

Administrateurs	Expiration du mandat
Jacques Bilet	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014
Christian Chautard	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016
Jacques Ambonville	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015
Anne Lalou	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015
Catherine Soubie	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014
Guy de Panafieu	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015
Martin Hoyos	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016
Prédica, représentée par Françoise Debrus	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014
Jérôme Grivet	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016
Batipart Invest, représentée par Charles Ruggieri	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015
MAAF Assurances SA, représentée par Sophie Beuvaden	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016
Malakoff Médéric Assurances, représentée par Hugues du Jeu	AG statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

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 Madame François Debrus (représentant permanent de Prédica), Madame Sophie Beuvaden (représentant permanent de MAAF Assurances SA), Madame Anne Lalou et Madame Catherine Soubie. Le Conseil d'administration veillera au cours de prochaines années à maintenir le principe de représentation équilibrée.

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).



4.1.3.2. 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. A ce titre, il opère les vérifications qu'il juge opportunes, à toute époque de l'année, et il peut se faire communiquer par le Directeur Général 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 18 mars 2014, le Conseil d'administration, dans sa nouvelle composition, a adopté un nouveau Règlement Intérieur précisant 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 plus grande transparence et une meilleure gouvernance d'entreprise. Le Règlement Intérieur a également pour fonction, en instaurant des règles de fonctionnement du Conseil, 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, diligence, confidentialité et d'information, de leurs devoirs en qualité d'initiés et de la prévention des conflits d'intérêt ;
- la fréquence des réunions et leurs modalités, notamment en matière de moyens de télé et visioconférence ;
- les attributions du Conseil d'administration ;
- les règles de fonctionnement des Comités.

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent qu'il 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, et en cas d'absence de ce dernier, par le Vice-Président.

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 2013, le Conseil d'administration s'est réuni 7 fois et a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir notamment l'examen et l'approbation des comptes annuels et consolidés 2012, l'examen des comptes semestriels 2013, des réflexions sur la stratégie et le développement.

Le taux de participation des membres aux réunions du Conseil pour l'exercice 2013 a été de 80%.

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.

Compte tenu de l'opération de fusion-absorption de Medica par Korian et des changements intervenus dans la gouvernance de la Société, le Conseil d'administration a décidé de reporter son auto-évaluation au 2^{ème} semestre 2014.

4.1.3.3. Indépendance des membres du Conseil d'administration

Le Code AFEP-MEDEF recommande que la part des administrateurs indépendants soit significative et d'au moins 1/3 dans les sociétés cotées contrôlées et de la moitié dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

Korian n'est pas une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ; toutefois son actionnariat se compose de plusieurs actionnaires de référence. En conséquence, la composition du Conseil d'administration reflète son actionnariat et c'est la raison pour laquelle il ne comporte que 5 administrateurs



indépendants sur un total de 12 administrateurs, à savoir Monsieur Jacques Ambonville, Monsieur Guy de Panafieu, Monsieur Martin Hoyos, Madame Anne Lalou et Madame Catherine Soubie. Aucun de ces 5 administrateurs ne détient plus de 10% du capital ou des droits de vote de la Société.

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 mandataire social de la Société, salarié ou administrateur d'un actionnaire détenant le contrôle, seul ou de concert, de la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de Commerce ou des sociétés qu'il consolide et ne pas l'avoir été au cours des 5 dernières années ;
- ne pas être 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 mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la Société ou d'une société du Groupe ou pour lequel la Société représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur légal ou contractuel 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 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.

4.1.4. Les Comités spécialisés

Le Conseil d'administration qui s'est tenu le 18 mars 2014 a décidé de reconduire les quatre Comités spécialisés (Comité d'Investissement, Comité des Rémunérations et des Nominations, Comité d'Audit et Comité d'Ethique et des Risques) existant avant la Fusion.

Les membres de ces Comités sont désignés par le Conseil, votant à la majorité simple.

4.1.4.1. Le Comité d'Investissement

Il est chargé, préalablement à toute décision du Directeur Général et/ou du Conseil d'administration, d'examiner et d'émettre un avis sur (a) tout investissement d'un montant supérieur à 15 millions d'euros ou (b) tout investissement concernant (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 filiale.

Il s'est réuni une fois en 2013 et a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir délibérer sur divers projets de développement.

Suite aux modifications intervenues le 18 mars 2014 dans la composition du Conseil d'administration, le Comité d'Investissement est désormais composé de Messieurs Jérôme Grivet (Président), Jacques Bilet, Christian Chautard et Jacques Ambonville, de Batipart Invest (représentée par Monsieur Charles Ruggieri), de MAAF Assurances (représentée par Madame Sophie Beuvaden) et de Malakoff Médéric Assurances (représentée par Monsieur Hugues du Jeu).

4.1.4.2. Le Comité des Rémunérations et des Nominations

Il est chargé d'émettre des propositions de candidatures d'administrateurs indépendants, de membres du Comité d'Audit ainsi que du Comité d'Investissement, d'émettre un avis sur les propositions de nomination du Directeur Général et, le cas échéant, des Directeurs Généraux Délégués, d'émettre des propositions au Conseil sur la rémunération des mandataires sociaux, du Directeur Général et, le cas échéant, des Directeurs Généraux Délégués, de faire des propositions au Conseil quant aux programmes de stock-options, d'attribution d'actions gratuites 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 de succession en cas de vacances imprévisibles.

Il s'est réuni cinq fois en 2013, et a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir notamment une réflexion sur le plan d'intéressement du Directeur Général et la mission exceptionnelle qui a été confiée à l'ancien Président du Conseil d'administration ainsi que des réflexions sur la politique salariale du Groupe.

Suite aux modifications intervenues le 18 mars 2014 dans la composition du Conseil d'administration, le Comité des Rémunérations et des Nominations est désormais composé de Madame Anne Lalou (Président), Madame Catherine Soubie, Monsieur Guy de Panafieu et Batipart Invest (représentée par Monsieur Charles Ruggieri). Ne comportant aucun dirigeant mandataire social et composé majoritairement de membres indépendants, sa composition respecte les recommandations AFEP-MEDEF.

4.1.4.3. Le Comité d'Audit

Il 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, les propositions de nomination des Commissaires aux comptes de la Société ainsi que les conventions conclues entre la Société et les personnes détenant une participation directe ou indirecte dans la Société, de préparer les décisions du Conseil en matière de suivi de l'audit interne, d'assurer le contrôle de la gestion et la vérification et la clarté des informations qui seront fournies aux actionnaires et au marché ainsi que d'examiner les niveaux de risque 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.

Il s'est réuni deux fois en 2013 et a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir notamment l'examen des événements de l'exercice, l'examen des comptes individuels et consolidés au 31 décembre 2012 ainsi que les comptes consolidés au 30 juin 2013.

Suite aux modifications intervenues le 18 mars 2014 dans la composition du Conseil d'administration, le Comité d'Audit est désormais composé de Monsieur Guy de Panafieu (Président), Predica (représentée par Madame Françoise Debrus), Madame Catherine Soubie et Monsieur Martin Hoyos. Présidé par un administrateur indépendant et composé aux $\frac{3}{4}$ par des administrateurs indépendants, sa composition respecte les dispositions de l'article L.823-19 du Code de commerce et les recommandations AFEP-MEDEF.

4.1.4.4. Le Comité d'Ethique et des Risques

Il est chargé d'évaluer les procédures en cours au sein du Groupe pour se prémunir des risques et de faire des propositions au Conseil sur la mise en place de procédures spécifiques de prévention des risques ainsi que sur le suivi des plaintes.

Il s'est réuni une fois en 2013 et a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir notamment une analyse des résultats de l'enquête EHPA et du processus d'évaluation externe, une réflexion sur l'éthique et l'organisation de la fonction gestion des risques au sein du Groupe.

Suite aux modifications intervenues le 18 mars 2014 dans la composition du Conseil d'administration, le Comité d'Ethique et des Risques est désormais composé de Messieurs Jacques Ambonville (Président), Christian Chautard et Martin Hoyos. Présidé par un administrateur indépendant et composé aux deux tiers par des administrateurs indépendants, sa composition respecte les recommandations AFEP-MEDEF.

4.1.5. 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, outre sur le choix du mode d'exercice de la Direction Générale, le Conseil d'administration se prononce également sur la nomination (et, le cas échéant, la révocation) du Directeur Général.

Suite à l'adoption par l'assemblée générale des actionnaires du 21 mars 2012 du mode de gouvernance à conseil d'administration, le Conseil d'administration qui s'est tenu à l'issue de ladite assemblée a opté pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, entrée en vigueur le 30 avril 2012, date de la prise de fonction effective du Directeur Général, Monsieur Yann Coléou.



Monsieur Yann Coléou n'est titulaire d'aucun contrat de travail ni au sein de la Société ni au sein d'une quelconque autre société du Groupe.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance 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.

Il représente la Société dans les 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.

4.1.6. Principes et règles de détermination des rémunérations et avantages de toutes natures accordés aux mandataires sociaux

4.1.6.1. Principes de détermination de la rémunération des mandataires sociaux

La Société ayant adhéré formellement aux recommandations 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 du Directeur Général sont décrits au paragraphe 3.10.2 du Document de Référence 2013.

4.1.6.2. Politique de versement des jetons de présence

Conformément à l'article 13 des Statuts de Korian - Medica, l'assemblée générale des actionnaires du 18 mars 2014 a alloué au Conseil d'administration une somme brute totale de 200 000 € au titre des jetons de présence à compter de la Fusion et ce, jusqu'à une nouvelle décision de sa part. Les modalités de calcul des jetons de présence sont décrites au paragraphe 3.10.2.2 du Document de Référence 2013.

Compte tenu de l'évolution de la capitalisation boursière de la Société due à la Fusion, qui place désormais la Société parmi les sociétés du SBF120, il a été décidé de procéder à une étude des meilleures pratiques de ces sociétés en matière de versement de jetons de présence. Au regard de cette étude et sur avis favorable du Comité des Rémunérations et des Nominations, il sera proposé à l'assemblée générale du 26 juin 2014 de rehausser l'enveloppe annuelle de jetons de présence à la somme de 300 000 euros, à compter de ladite assemblée et pour les exercices suivants, jusqu'à nouvelle décision.

Enfin, 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.

4.1.7. 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 de chacune des résolutions présentées aux actionnaires.

4.1.8. Publication des informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce

Les informations relatives à la structure du capital de la Société, à sa gestion des risques ainsi que les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique ayant pour cible la Société sont présentés dans le rapport de gestion de la Société figurant au Chapitre 3 du Document de Référence 2013.



4.1.9. Les procédures de contrôle interne au sein du Groupe

Korian – Medica a décrit au Chapitre 3.6 de son Document de Référence 2013 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. Pour chacun des risques, sont indiquées les principales mesures prises par le Groupe pour en limiter son exposition.

Ainsi, il ne s'agira pas de reprendre ci-après l'ensemble des moyens de contrôle existant au sein du Groupe mais de mettre l'accent plus globalement sur les principales procédures de contrôle relatives aux activités ou risques estimés significatifs.

4.1.9.1. Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne désigne l'ensemble des processus de contrôle mis en place au sein du Groupe, contribuant à la gestion rigoureuse et efficace de nos activités ainsi qu'à la maîtrise de nos risques.

Plus précisément, le contrôle interne a pour objectif de s'assurer de la conformité aux lois et aux règlements mais également aux valeurs du Groupe, de s'assurer de la fiabilité et de la sincérité des informations comptables et financières, de préserver les actifs et la réputation du Groupe, de veiller à la réalisation des objectifs fixés et de prévenir et détecter les fraudes et irrégularités.

Notre dispositif de contrôle interne est destiné à fournir une assurance raisonnable et non une garantie absolue quant à la réalisation de nos objectifs.

4.1.9.2. L'environnement du contrôle interne

Il repose sur une organisation centralisée avec une politique de délégation des responsabilités vers les directions opérationnelles et fonctionnelles. Nous veillons 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 nos collaborateurs et à ce qu'ils disposent des moyens nécessaires pour effectuer leur travail (pour cela, la Direction des Ressources Humaines dispose de procédures d'évaluation, de suivis périodiques et de formation) et à ce que nos processus soient sous contrôle.

4.1.9.3. Les champs d'application du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne est appliqué à la société mère Korian ainsi qu'à l'ensemble des sociétés entrant dans le périmètre de consolidation, formant ainsi le Groupe.

Toutefois, il convient de rappeler que, parmi les établissements consolidés, certains ne sont pas gérés directement par Korian (les établissements italiens de Segesta et les établissements allemands de Phönix et Curanum sont gérés respectivement par les 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.

4.1.9.4. Les acteurs du contrôle interne chez Korian

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Présidence, la Direction Générale, les directions et départements opérationnels et fonctionnels, et les collaborateurs du Groupe.

Les principaux acteurs concernés par le pilotage du dispositif de contrôle interne en France sont les suivants.

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 le Directeur Général 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.

La Direction Générale Groupe

Elle 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 des Opérations France³⁷

Elle est responsable, au sein des filiales françaises, de l'application des procédures du Groupe ainsi que du respect des budgets.

La Direction Financière France³⁸

Elle est responsable de la qualité et de la sincérité de l'information comptable et financière des filiales françaises du Groupe. Afin d'assurer une meilleure efficacité de ses travaux, les services, au sein de cette direction, ont été spécialisés par métiers :

- pour chaque activité EHPAD et sanitaire, une équipe est en charge de la comptabilité des établissements et une autre est en charge du contrôle de gestion ;
- au niveau de la maison mère Korian SA, une équipe en assure la comptabilité et a également pour rôle de déterminer le résultat du groupe d'intégration fiscale et de suivre l'évolution de la réglementation fiscale française. Un contrôleur de gestion est dédié aux activités des sociétés de « siège/holding », une équipe de contrôleurs de gestion est spécifiquement dédiée aux activités de la Direction Immobilière et une équipe spécialisée est en charge des opérations de consolidation.

La Direction du Contrôle Interne

Elle 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 simplifié (VaMPs) de l'AMF.

Le Département Qualité

Ce département est un acteur important du contrôle interne opérationnel car très impliqué au niveau de notre politique de gestion des risques et de notre démarche qualité au sein des établissements et des sièges.

Ses missions consistent principalement à :

- garantir la mise en œuvre de la politique de management par la qualité,
- assurer l'assistance méthodologique 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 HAS et d'évaluations ANESM des établissements, respectivement pour le sanitaire et le médico-social,
- 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,
- participer à la centralisation, au sein d'une base de données, des analyses de risques des établissements devant permettre de déceler l'émergence de nouveaux risques,
- effectuer des audits (outil Vigikor) en vue de compléter les évaluations, d'effectuer des analyses de risques et des suivis de mise en œuvre des politiques Groupe.

Ce département est composé de responsables qualité ayant chacun la responsabilité d'une région. Ils sont en relation fonctionnelle avec les directeurs régionaux et les directeurs d'établissements.

Ils exercent leur mission en totale coordination avec les fonctions opérationnelles, dans le cadre du programme établi avec elles. Ce département est rattaché à la Direction Ethique, Médicale et Qualité, elle-même rattachée à la Direction des Opérations France³⁹. Ce rattachement a permis de renforcer les liens et relations de travail entre services supports et fonctions opérationnelles.

³⁷ Depuis le 18 mars 2014, au sein de la nouvelle organisation, ces fonctions sont assurées par la Direction Générale France.

³⁸ Depuis le 18 mars 2014, au sein de la nouvelle organisation, ces fonctions sont assurées par la Direction Financière Groupe.

³⁹ Depuis le 18 mars 2014, au sein de la nouvelle organisation, cette direction est rattachée à la Direction Générale France.



Le Département Réglementation

Le département Réglementation fixe les conditions d'existence et d'activité des établissements, de leur création à la signature de leur contrat / convention avec les tutelles, en passant par la recherche de financements complémentaires nécessaires à leur fonctionnement.

Ses missions se déclinent en :

- un accompagnement et un soutien technique aux établissements dans leurs relations avec les autorités de tutelles (Conseil Général, Délégation Territoriale, ARS) ;
- un suivi des objectifs contractuels inscrits soit au sein des conventions tripartites pour les EHPAD, soit au sein des CPOM pour les établissements sanitaires.

Ce département est hiérarchiquement rattaché à la Direction des Opérations France⁴⁰.

La Direction des Systèmes d'Information

Korian 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, de suivi de l'intégration fiscale ainsi que pour la gestion de ses ressources humaines, la gestion commerciale et les transmissions des données aux organismes de sécurité sociale.

Ces systèmes sont largement utilisés dans la gestion quotidienne des activités du Groupe. A ce titre, la Direction des Systèmes d'Information est également un acteur important du contrôle interne. Elle est rattachée à la Direction Financière France.

Pour les filiales en Italie et en Allemagne

Nos filiales étrangères reposent sur une organisation centralisée similaire à l'organisation française. Nous y retrouvons les mêmes acteurs (Direction Générale, Direction Financière, Services Réglementation et Direction des Systèmes d'Information) qui appliquent, en accord avec les réglementations locales, la politique générale définie par la Direction Générale Groupe.

4.1.9.5. 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.

La fonction contrôle interne au sein du Groupe

La Direction du Contrôle Interne a principalement pour rôle :

- d'identifier les risques majeurs et d'en informer la Direction Générale,
- de proposer la mise en place ou l'amélioration des process de management des risques,
- de veiller au respect des procédures de contrôle interne,
- de réaliser des audits afin de contrôler l'efficacité des process de management des risques.

La Direction du Contrôle Interne a élaboré (en collaboration avec la Direction de la Qualité) la cartographie globale des risques du Groupe qui est considérée comme un outil fondamental de pilotage dans notre démarche de prévention et de contrôle des risques. Elle est en charge de l'actualisation de cette cartographie et des plans d'actions associés.

L'organisation des fonctions comptables et financières

La production comptable, des activités situées en France, est organisée autour de trois plateformes spécialisées par métier :

- une plateforme située près de Besançon (activité majoritairement EHPAD) ;
- une plateforme située près de Toulouse (activité majoritairement sanitaire) ;
- une plateforme située à Paris au siège social en charge de Korian SA.

⁴⁰ Depuis le 18 mars 2014, au sein de la nouvelle organisation, cette direction est rattachée à la direction du Développement et des Tutelles, elle-même rattachée à la Direction Générale France.



Ces plateformes, au sein desquelles les procédures sont harmonisées, sont chacune sous la responsabilité d'un directeur ou responsable comptable rattaché au Directeur Financier France, lui-même rattaché à la Direction Générale France.

Au cours de l'année 2013, nous avons centralisé la comptabilité de la seule filiale française dont la comptabilité était toujours tenue au sein de l'établissement.

Pour les filiales étrangères, la comptabilité est centralisée au sein de la société mère locale (Segesta à Milan pour l'Italie, Phönix à Füssen et Curanum à Munich pour l'Allemagne). Elles 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 l'Italie et l'Allemagne.

Le Groupe dispose également d'un contrôle de gestion avec pour missions principales d'assurer la cohérence des informations financières produites et d'assister les opérationnels et la Direction Générale dans le pilotage des établissements et du Groupe.

Le suivi et le contrôle de la gestion de l'exploitation

Le reporting opérationnel et le processus budgétaire contribuent au renforcement du contrôle interne relatif au traitement de l'information comptable et financière publiée. Avec la participation des directeurs d'établissements, ils sont réalisés par les contrôleurs de gestion du Groupe qui apportent un soutien technique et une assistance méthodologique au pilotage de la gestion financière des exploitations.

- **Les budgets**

La Direction Financière France apporte son assistance aux directions opérationnelles dans l'établissement des budgets d'exploitation par établissement dans le respect des directives de la Direction Générale Groupe. L'utilisation d'une matrice unique pour tous les budgets d'exploitation permet de comparer aisément les résultats par région ou par secteur d'activité.

Ces budgets sont ensuite consolidés au niveau du budget France qui inclut ceux des directions fonctionnelles. Cette démarche est similaire au sein de nos filiales étrangères. Leurs budgets sont *in fine* consolidés au niveau du budget Groupe.

- **Le reporting**

La Direction Financière France produit un reporting mensuel, élaboré par le contrôle de gestion et adressé (via notre intranet) aux directeurs d'établissement, aux directeurs régionaux, à la Direction des Opérations France ainsi qu'à la Direction Générale.

Ce reporting permet, entre autres, 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 (les frais de personnel par exemple, en euros et en nombre d'ETP), la variation des encours clients, le suivi des investissements réalisés (ils font d'ailleurs l'objet d'un contrôle de gestion dédié, en charge du suivi des engagements.), etc.

Ce reporting fait également l'objet d'un contrôle budgétaire ; les écarts significatifs sont analysés et expliqués. Des tableaux de bord sont ensuite produits pour synthétiser les informations essentielles permettant de favoriser la réactivité du management. Tous ces reportings sont consolidés chaque mois.

L'ensemble du reporting permet à la Direction Générale d'appréhender le niveau d'activité et de demander la mise en œuvre d'actions correctives si cela est nécessaire.

En ce qui concerne nos filiales étrangères, leurs processus budgétaires et de reporting sont très similaires aux processus France que nous venons de détailler.

Etats financiers et contrôle des comptes

Le Groupe publie des informations financières semestrielles au 30 juin (consolidées) et annuelles au 31 décembre (individuelles et consolidées). Les directions financières de chaque pays établissent, par l'intermédiaire des différentes plateformes comptables, les comptes individuels de l'ensemble des sociétés du Groupe.



La Direction Financière France établit également les comptes consolidés. Les états financiers consolidés publiés sont élaborés à partir 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 participe, dans le cadre de ses missions, 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.

Chaque entité juridique qui y est légalement tenue produit une lettre d'affirmation par laquelle le représentant légal s'engage sur la qualité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations et documents fournis aux Commissaires aux comptes.

Gestion de la dette et de la trésorerie

Le Groupe dispose de lignes de financements diversifiées :

- un crédit syndiqué pour les besoins généraux du Groupe souscrit auprès d'un *pool* de banques ;
- des lignes de dettes bilatérales destinées à financer en particulier l'immobilier porté par le Groupe ;
- des obligations.

En décembre 2013, Korian a ainsi poursuivi la diversification de ses sources de financement en émettant une seconde émission obligataire d'un montant de 67 500 000 € placée auprès d'investisseurs institutionnels.

Korian a également négocié une ligne de crédit relais de 500 000 000 € afin de refinancer les dettes de Medica qui deviendraient exigibles après la Fusion (annulée à ce jour)⁴¹.

La stratégie de financement est proposée par la Direction Générale au Conseil d'administration et la mise en place des lignes de financement Groupe fait l'objet d'un examen et, le cas échéant, d'une autorisation préalable du Conseil d'administration.

Nos filiales étrangères ont recours ponctuellement à des emprunts mis en place dans chacun de leur pays respectif. Ces emprunts ont pour objet de financer les besoins généraux et en particulier les opérations de développement. Tout nouvel emprunt nécessite l'accord préalable du Directeur Général et du Directeur Financier Groupe.

Enfin, le Groupe dispose en France d'un *cash pool* sur ses principales banques. La gestion centralisée de la trésorerie s'en trouve ainsi simplifiée et permet une meilleure maîtrise de nos flux financiers. Pour les filiales étrangères, la trésorerie est gérée par la direction financière de chaque pays.

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. À ce titre, et jusqu'au 18 mars 2014, toute acquisition d'établissement en France était soumise à l'approbation préalable, d'une part du comité de développement (comité dédié du Comité de Direction France) et, d'autre part, pour les investissements d'un montant supérieur à 5 M€, du Comité d'Investissement (Comité spécialisé du Conseil d'administration). Il convient également de noter que, pour les filiales étrangères, les opérations d'investissement et d'endettement ne peuvent être réalisées sans l'aval de Korian. Les projets de développement suivent d'ailleurs la même procédure qu'en France et doivent être soumis à l'approbation du Comité d'Investissement.

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.

Dans le cadre de l'adoption des nouveaux Statuts de la Société le 18 mars 2014, de nouveaux plafonds ont été mis en place pour prendre en compte la nouvelle dimension de la société Korian – Medica (voir paragraphe 4.1.4 ci-dessus).

⁴¹ Compte-tenu des conditions de marché favorables, la Société a d'ores et déjà négocié un contrat de refinancement de l'ensemble de la dette du nouveau Groupe le 12 mars 2014 (voir Chapitre 3.4.2 du Document de Référence 2013 Korian - Medica).



Contrôle interne lié aux systèmes d'information

Une organisation informatique efficace, pour 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.

Enfin, 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.

4.1.9.6. Les dispositifs de contrôle interne opérationnel et gestion des risques

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 ;
- les risques des conséquences pécuniaires de la responsabilité pouvant incomber aux sociétés du Groupe du fait de leurs activités en France.

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. Cette politique est similaire pour nos filiales étrangères.

La police « France » responsabilité civile des dirigeants couvre également l'Italie et l'Allemagne.

Politique qualité, prévention des risques liés à l'activité et sécurité

Pour les établissements, 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 patient et du résident dans des conditions optimales de qualité et de sécurité.

Cette démarche, conduite sous la responsabilité des directions d'établissement, est au cœur de l'amélioration de nos processus et du traitement des dysfonctionnements.

Dans les établissements français du Groupe, des COVIRIS traitent rapidement les dysfonctionnements constatés et préviennent toute aggravation en organisant une gestion globale des risques.

De même, chaque établissement sanitaire a identifié les correspondants des vigilances applicables (pharmacovigilance, matériovigilance, infectiovigilance, identitovigilance et le cas échéant hémovigilance). La coordination des vigilances est assurée soit par la COMEDIMS sous couvert de la CME, soit par le COPIL-COVIRIS.

De plus, tous nos établissements français 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.

Elle vise à assurer la sécurité et la qualité des soins ainsi qu'à promouvoir une politique de développement continu de la qualité.

Dans une dynamique comparable, une procédure d'évaluation interne d'une dizaine d'établissements médico-sociaux avait été initiée en 2011 dans le respect des recommandations de l'ANESM. Le déploiement des évaluations internes a eu lieu sur une vingtaine d'établissements en 2012 et sur environ quatre-vingt en 2013, tous conventionnés avant 2002.

Ces évaluations internes doivent être suivies par des évaluations externes réalisées par des organismes habilités par l'ANESM. Des évaluations externes ont été réalisées sur une vingtaine d'établissements en 2013 et devront être réalisées sur environ quatre-vingt établissements en 2014. Les résultats de ces évaluations conditionnent le renouvellement des autorisations.



L'organisme habilité, choisi en 2012, a mené un test au 1^{er} trimestre 2013 sur la dizaine d'établissements et poursuit ce travail en 2014. L'objectif est de confirmer le choix d'un organisme unique et d'une méthodologie homogène pour l'ensemble des établissements médico-sociaux.

Le département qualité apporte une assistance méthodologique auprès des établissements et modélise l'approche qualité du Groupe. Afin de remplir ces missions, les responsables qualité travaillent en collaboration avec l'ensemble du personnel et se rendent régulièrement sur les établissements pour :

- former les directeurs et leur encadrement ;
- aider à la mise en œuvre des projets Korian ;
- renforcer les dispositifs d'évaluation par la mise en œuvre d'indicateurs qualité ;
- réaliser des audits (utilisation de l'outil Vigikor qui facilite l'identification des vigilances et l'analyse des risques propres à chaque site afin d'éclairer et orienter le pilotage des établissements).

Par ailleurs, nous avons pris des mesures spécifiques pour prévenir les risques liés aux activités de soins.

À ce titre, le département qualité participe à la rédaction de parutions (en 2013, création des guides sur les bonnes pratiques autour de l'incontinence, de la contention, module de formation sur la prévention de la crise suicidaire). De même, des mises à jour sont parues (Infomeds sur la politique du médicament, révision des procédures gestion de crise, plainte, évènement indésirable grave).

Un guide des bonnes pratiques Korian visant à faciliter l'accès des professionnels aux bonnes pratiques est mis à jour régulièrement en version numérique.

Concernant la politique sur les contentions et leurs risques, les dispositions antérieures ont été renforcées en systématisant pour tout établissement une auto-évaluation annuelle complétée de recommandations clés, de procédures et protocoles.

Un livret du médicament pour un bon usage chez la personne âgée est paru en 2012. Il est destiné à mieux prendre en compte le risque iatrogénique lors des prescriptions chez les sujets âgés. Il s'inscrit dans l'ensemble des actions menées par Korian pour l'amélioration des prises en charge en établissements. Le contenu a été étudié et validé par différents médecins et pharmaciens Korian ainsi que par différentes équipes universitaires. Il fait l'objet de mises à jour régulières.

Une étude menée sur plusieurs sites nous a permis de valider la pertinence, la sécurité et l'efficacité de notre système de distribution du médicament en EHPAD. Cela a permis la publication d'un article sur ce sujet.

Les plans bleus en EHPAD et blancs en SSR comportent des volets de lutte contre une pandémie grippale et de PCA adossés à la procédure de gestion de crise du Groupe.

Ainsi, le Groupe accompagne ses directeurs dans la mise en œuvre de la démarche qualité et de prévention des risques de leur établissement, et de l'évaluation de leurs pratiques.

Une attention toute particulière est portée au respect de la réglementation relative aux ERP. Une équipe, responsable de la maintenance et de la sécurité, rattachée à la Direction Immobilière, 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, rattachés à la Direction des Ressources Humaines France, ont mis en œuvre un document commun, le DUERP, afin d'assurer un suivi régulier de ces risques.

Ces regards participent ainsi à la politique de prévention des risques.

Ethique de la prise en charge

Une place centrale est accordée « à l'utilisateur » (patient/résident), 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.

Cela se traduit par la promotion de projets thérapeutiques (sanitaire) et personnalisés (médico-social). Les équipes associent fortement les clients à la construction et à la mise en œuvre de ces projets afin d'apporter un service et des prestations les mieux adaptés à leurs attentes et besoins.

Cette politique s'inscrit dans une volonté de recherche constante de bientraitance afin d'assurer une meilleure maîtrise des risques *a priori* par la promotion de la prévention. Cette politique volontariste, dans les domaines



de l'éthique et de la bientraitance, est coordonnée par la Direction éthique, médicale et qualité en collaboration avec la Direction du développement Ethique (assurée par le Docteur Claude Malhuret, ancien Président de Médecins sans Frontières et ancien Secrétaire d'Etat aux Droits de l'Homme).

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. Une cellule de gestion spécifique a été créée, dirigée par le Docteur Claude Malhuret, pour assister les établissements dans le traitement de ces signalements. Elle dispose d'un outil informatique permettant de consolider et d'assurer la traçabilité de ces événements et de leur traitement.

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.

Les formations à la bientraitance au sein de nos établissements s'articulent autour du programme BEST qui se décline en deux modules :

- le premier est centré sur la connaissance de la population accueillie ;
- le second s'attache à aider les équipes à travailler ensemble et à réfléchir sur les situations complexes (notamment troubles du comportement et problématiques de la fin de vie). Le cahier des charges de la formation est construit avec l'équipe d'encadrement, l'objectif étant d'impulser une réflexion et un travail d'équipe autour de ces situations complexes.

Par ailleurs, nous travaillons en partenariat avec des centres éthiques référents :

- l'espace national de réflexion éthique sur la maladie d'Alzheimer (EREMA) ;
- le Centre d'éthique de l'AP-HP pour étudier les problématiques concernant les personnes âgées institutionnalisées ;
- l'Espace éthique Bourgogne-Franche Comté rattaché au CHU de Dijon dans le cadre d'un partenariat sur la recherche.

Nous poursuivons également le partenariat avec la SFGG afin de déployer les outils du programme MobiQual dont l'objectif est d'améliorer les pratiques en EHPAD, en établissements de santé et à domicile.

Il s'inscrit, pour les EHPAD, dans le cadre du renouvellement des conventions tripartites et permet, pour les médecins, la réalisation de l'EPP.

Le principal objectif de ce partenariat est d'améliorer la prise en charge des personnes accueillies dans nos établissements.

Enfin, pour assurer une vision globale du fonctionnement du Groupe, des mécanismes d'information auprès de la Direction des Opérations France sont en place ; chaque directeur d'établissement a l'obligation de signaler au siège tout événement atypique pouvant avoir une incidence sur la sécurité des usagers, la pérennité de l'établissement, sur l'image ou le patrimoine du Groupe (procédure de signalement des EIG).

Pour finir, l'existence du Comité d'Ethique et des Risques, l'élaboration de la charte EHPAD, une offre de formation riche élaborée par un service dédié sont autant d'éléments mis en place pour assurer au quotidien l'application des principes éthiques du Groupe.

Pour 2014, à la suite de l'opération de fusion-absorption de Medica par Korian, le Groupe entend se concentrer sur la réussite de l'intégration. Après la mise en place d'une nouvelle gouvernance au 18 mars 2014, le Groupe procèdera à l'analyse des meilleures pratiques et à l'optimisation des organisations et des moyens respectifs afin d'avoir, début 2015, une nouvelle organisation pleinement opérationnelle.

Fait à Paris, le 24 avril 2014

Monsieur Jacques Baillet
Président du Conseil d'administration



4.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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 – Medica (Anciennement Korian)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Korian – Medica (Anciennement 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 2013.

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.

Paris la Défense Cedex et Paris-La Défense, le 28 avril 2014

Les Commissaires aux Comptes

Mazars

ERNST & YOUNG et Autres

Manuela Baudoin-Revert

Benoît Gillet



Afin de faciliter la lecture du présent chapitre, il est précisé que les propos qui suivent concernent le groupe Korian.

SOMMAIRE

5.1 Etats financiers consolidés au 31 décembre 2013	142	5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	202
--	-----	--	-----



5.1. ETATS FINANCIERS CONSOLIDES AU 31 DECEMBRE 2013

Présentation du bilan consolidé

ACTIF			
En milliers d'euros	Notes	31.12.2013	31.12.2012 (*)
Goodwills	4	748 713	666 795
Immobilisations incorporelles	5	669 886	657 910
Immobilisations corporelles	6	556 842	386 808
Immobilisations financières	7	13 588	20 159
Titres mis en équivalence	8		3
Impôts différés actifs	26	58 120	42 833
Actifs non courants		2 047 149	1 774 508
Stocks	9	4 280	2 993
Clients et comptes rattachés	10	88 361	79 591
Autres créances & actifs courants	11	135 543	119 097
Instruments financiers actif	16	35	36
Disponibilités et équivalents de trésorerie	12	51 933	162 722
Actifs courants		280 152	364 439
Actifs détenus en vue de leur cession		721	92 939
Total de l'actif		2 328 022	2 231 886

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
En milliers d'euros	Notes	31.12.2013	31.12.2012 (*)
Capital		174 198	170 204
Primes		293 419	284 949
Réserves et résultats consolidés		278 286	257 080
Capitaux propres (part du Groupe)		745 903	712 232
Intérêts ne conférant pas le contrôle		22 716	20 516
Capitaux propres totaux		768 619	732 748
Provisions pour retraite	18	23 324	23 426
Impôts différés	26	245 942	238 291
Autres provisions	19	14 411	8 882
Emprunts et dettes financières	17	713 576	665 201
Passifs non courants		997 251	935 800
Provisions à moins d'un an	19	7 260	5 039
Fournisseurs et comptes rattachés	20	135 851	123 812
Autres dettes et comptes de régularisation	20	321 721	296 428
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	17	59 306	59 541
Instruments financiers passif	16	38 014	52 369
Passifs courants		562 152	537 188
Passifs détenus en vue de leur cession			26 150
Total du passif		2 328 022	2 231 886

(*) Le Groupe a appliqué au 1^{er} janvier 2013 la norme IAS 19 révisée. Les états financiers de l'exercice 2012 ont été retraités en conformité avec les nouvelles règles à des fins de comparaison.



Présentation du compte de résultat consolidé

RESULTAT GLOBAL				
En milliers d'euros	Notes	31.12.2013	31.12.2013 pro forma 12 mois Curanum	31.12.2012 (*)
Chiffre d'affaires		1 370 990	1 418 440	1 108 357
Autres produits				0
Produits de l'activité		1 370 990	1 418 440	1 108 357
Achats consommés		93 423	108 300	70 604
Charges de personnel	22	656 402	681 069	531 153
Charges externes	23	396 817	398 139	325 367
Impôts et taxes		45 223	47 878	44 240
Dotations aux amortissements et dépréciations		62 689	64 775	44 686
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées	24	-4 972	-4 972	-40
Autres produits et charges opérationnels	24	-11 023	-11 352	-5 571
Résultat opérationnel		100 441	101 955	86 696
Charges financières		-43 414	-45 316	-31 862
Produits financiers		50	50	97
Coût de l'endettement financier brut	25	-43 364	-45 266	-31 765
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie		366	366	40
Coût de l'endettement financier net	25	-42 998	-44 900	-31 725
Autres charges financières	25	-3 169	-3 169	-2 926
Autres produits financiers	25	1 315	1 372	652
Résultat avant impôt		55 588	55 257	52 698
Impôts sur les bénéfices	26	-24 198	-23 959	-26 833
Résultat des sociétés intégrées		31 391	31 299	25 865
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence		-3	-3	-14
Résultat net		31 387	31 295	25 851
Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		2 812	2 792	2 577
Part du Groupe		28 576	28 504	23 275
Résultat net part du groupe / action (en €)	15	0,83	0,83	0,68
Résultat net part du groupe / action dilué (en €)	15	0,83	0,83	0,67
Résultat net part du Groupe		28 576	28 504	23 275
Eléments recyclables : impact IAS 39 (évaluation des instruments dérivés de couverture) net d'impôt		10 625	10 625	-4 942
Eléments non recyclables : impact IAS 19 (écarts actuariels)		261	261	-99
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres Part groupe		10 886	10 886	-5 041
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres Part groupe		39 462	39 390	18 233
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres Minoritaires		2 812	2 792	2 577

(*) Le groupe a appliqué au 1^{er} janvier 2013 la norme IAS 19 révisée. Les états financiers de l'exercice 2012 ont été retraités en conformité avec les nouvelles règles à des fins de comparaison.



Tableau de flux de trésorerie consolidé

TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDE (en milliers d'euros)	31.12.2013	31.12.2012 (*)
Résultat net total	31 387	25 851
<i>Dont charge d'impôt</i>	24 198	26 833
Dotations nettes amortissements et provisions	58 553	48 470
Impôts différés	-4 891	-1 545
Charges sur actualisation des retraites	0	433
Résultat sur juste valeur des passifs financiers	-584	166
Plus-values de cession d'actifs	1 517	-14 571
Elimination de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	3	14
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net	85 985	58 818
Elimination des frais d'acquisition des titres	4 859	340
Elimination des intérêts financiers nets versés	43 349	31 725
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net	134 193	90 883
Variation des stocks	71	-89
Variation des créances clients	-5 085	8 713
Variation des dettes fournisseurs	-11	11 855
Variation Etat impôt sur les bénéfices	-5 360	3 358
Variation des autres éléments	-4 873	11 601
Variation du besoin en fonds de roulement	-15 259	35 439
Flux net de trésorerie généré par l'activité	118 934	126 322
Incidence des variations de périmètre sur acquisitions	-82 974	-21 699
Incidence des variations de périmètre sur cessions	67 463	8 149
Investissements incorporels et corporels décaissés	-121 540	-72 972
Autres investissements financiers décaissés	593	-1 856
Produits de cession d'immobilisations encaissés (hors titres)	71 709	57 430
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement	-64 749	-30 947
Net cash flow	54 185	95 375



TABEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ (suite)	31.12.2013	31.12.2012 (*)
Augmentation de capital des minoritaires	0	0
Actions propres imputées sur les capitaux propres	-72	-1 236
Augmentation des dettes financières	184 573	131 548
Remboursement des dettes financières	-299 464	-66 871
Intérêts financiers nets versés	-43 349	-31 725
Dividendes versés aux actionnaires de la mère	-7 617	-4 533
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		-160
Dividendes à verser		
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement	-165 930	27 023
Variation de la trésorerie	-111 745	122 398
Trésorerie à l'ouverture	157 809	35 412
Trésorerie à la clôture	46 066	157 809
Valeurs mobilières de placement	25 678	135 573
Disponibilités	26 255	27 313
Concours bancaires courants	-5 867	-5 077
Trésorerie	46 066	157 809

(*) Le Groupe a appliqué au 1^{er} janvier 2013 la norme IAS 19 révisée. Les états financiers de l'exercice 2012 ont été retraités en conformité avec les nouvelles règles à des fins de comparaison.



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
Au 31 décembre 2011	163 594	277 097	-31 661	293 725	702 754	20 025	722 780
Impact IAS 19 écarts actuariels au 1 ^{er} janvier 2012 (*)			-2 595		-2 595		-2 595
Distribution de dividendes				-19 546	-19 546	-165	-19 711
Augmentation de capital	6 610	7 852			14 462	550	15 012
Païement fondé sur des actions			4		4		4
Regroupement d'entreprises			299		299	-2 471	-2 171
Actions propres			-1 380		-1 380		-1 380
Résultat de l'exercice 2012				23 275	23 275	2 577	25 851
Impact IAS 19 écarts actuariels			-99		-99		-99
Evaluation des instruments dérivés de couverture nette d'impôt			-4 942		-4 942		-4 942
<i>Résultat global</i>			-5 041	23 275	18 233	2 577	20 810
Au 31 décembre 2012 (*)	170 204	284 949	-40 374	297 453	712 232	20 516	732 748
Distribution de dividendes				-20 336	-20 336	-4	-20 340
Augmentation de capital	3 994	8 470			12 464	1 262	13 726
Païement fondé sur des actions							
Regroupement d'entreprises			2 069		2 069	-1 869	200
Actions propres			11		11		11
Résultat de l'exercice 2013				28 576	28 576	2 812	31 387
Impact IAS 19 écarts actuariels			261		261		261
Evaluation des instruments dérivés de couverture nette d'impôt			10 625		10 625		10 625
<i>Résultat global</i>			10 886	28 576	39 462	2 812	42 273
Au 31 décembre 2013	174 198	293 419	-27 408	305 694	745 902	22 716	768 619

(*) Le groupe a appliqué au 1^{er} janvier 2013 la norme IAS 19 révisée. Les états financiers de l'exercice 2012 ont été retraités en conformité avec les nouvelles règles à des fins de comparaison. Détail en note 1.16.

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.

Le montant des dividendes alloués sur l'exercice par la société mère à ses actionnaires s'élève à 20 336 K€, soit 0,60 € par action.

L'assemblée générale du 20 juin 2013 a décidé d'offrir aux actionnaires une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions nouvelles de la Société. L'augmentation de capital consécutive à l'exercice de cette option par certains actionnaires a donné lieu à l'émission de 798 785 actions nouvelles représentant un montant nominal de 3 994 K€.

Au 31 décembre 2013, le capital social de Korian est ainsi composé de 34 839 613 actions et s'élève à 174 198 K€.



SOMMAIRE

Note 1	Principes comptables
Note 2	Variations de périmètre et incidences des acquisitions et cessions de l'exercice
Note 3	Activités abandonnées et actifs destinés à être cédés
Note 4	Goodwills
Note 5	Immobilisations incorporelles
Note 6	Immobilisations corporelles
Note 7	Immobilisations financières
Note 8	Participation dans les entreprises associées et les coentreprises
Note 9	Stocks
Note 10	Clients
Note 11	Autres créances et actifs courants
Note 12	Disponibilités et équivalents de trésorerie
Note 13	Catégories d'actifs financiers
Note 14	Transfert et utilisation des actifs financiers
Note 15	Résultat par action
Note 16	Instruments financiers de couverture
Note 17	Dettes financières
Note 18	Provisions pour retraites et avantages assimilés
Note 19	Autres provisions
Note 20	Autres dettes et comptes de régularisation
Note 21	Catégories de passifs financiers
Note 22	Charges de personnel
Note 23	Charges externes
Note 24	Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées et autres charges et produits opérationnels
Note 25	Résultat financier net hors activités abandonnées
Note 26	Impôts sur les résultats
Note 27	Transactions avec des parties liées
Note 28	Engagements et passifs éventuels
Note 29	Engagements au titre des contrats de location
Note 30	Païement en actions
Note 31	Secteurs opérationnels
Note 32	Dividendes votés et proposés
Note 33	Honoraires des Commissaires aux comptes
Note 34	Événements postérieurs à la clôture
Note 35	Liste des sociétés du groupe



Les comptes consolidés, arrêtés par le Conseil d'Administration du 26 mars 2014, seront soumis à l'approbation des actionnaires réunis en assemblée générale le 26 juin 2014.

Le Groupe propose et développe une offre étendue de services liés à la prise en charge de la dépendance à travers ses EHPAD et ses cliniques SSR répartis à l'origine sur l'ensemble du territoire français. Dans le cadre de son développement, Korian a acquis deux plateformes en Europe, implantées en Italie et en Allemagne.

Au 31 décembre 2013, le groupe Korian consolide 244 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

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Korian SA et des filiales qu'elle contrôle pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013.

Les comptes consolidés suivent les mêmes règles et méthodes comptables que celles adoptées pour les comptes consolidés établis au 31 décembre 2012 à l'exception des amendements aux normes IFRS et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2013. Ces derniers concernent particulièrement les éléments suivants.

- Présentation des éléments du résultat global consolidé (Amendements à IAS 1)
- Evaluation à la juste valeur (IFRS 13)
- Amendements IFRS 7 – Informations à fournir – Compensation des actifs et passifs financiers
- Amendements à IAS 19 – Avantages du personnel : l'application de cet amendement conduit à reconnaître en autres éléments du résultat global les écarts actuariels jusqu'alors non comptabilisés en application de la méthode du corridor
- Amendement à IAS12 – Impôt différé : recouvrement d'actifs sous-jacents
- Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2009-2011

L'application de ces normes, améliorations et amendements depuis le 1^{er} janvier 2013 n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2013 des textes suivants déjà publiés par l'IASB et approuvés par l'Union Européenne.

- Etats financiers consolidés (IFRS 10)
- Accords conjoints (IFRS 11)
- Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités (IFRS 12)
- Etats financiers individuels (IAS 27 révisée)
- Participations dans les sociétés associées et coentreprises (IAS 28 révisée)
- Amendements IAS 32 – Compensation des actifs et passifs financiers
- Amendements IFRS 10, 11, 12 – Dispositions transitoires
- Amendements IFRS 10, 12 et IAS 27 – Entités d'investissements
- Amendements à IAS 36 – Informations à fournir – Valeur recouvrable des actifs non financiers
- Amendements à IAS 39 – Novation des dérivés et maintien de la comptabilité de couverture

De même, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2013 des textes suivants déjà publiés par l'IASB mais non encore approuvés par l'Union Européenne.

- Instruments financiers : classement et évaluation des actifs financiers (IFRS 9)
- IFRIC 21 – Prélèvements opérés par les autorités publiques
- Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2010-2012
- Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2011-2013



Le processus de détermination par Korian des impacts potentiels de l'application de ces normes et interprétations sur les comptes consolidés du Groupe est en cours.

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 Korian comprennent les comptes de Korian SA et de ses filiales pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013.

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 ;
- en conséquence, les contrats de baux commerciaux ont été qualifiés de contrats de location simple, et les contrats de crédit-baux ont été qualifiés de location-financement ;
- 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.

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 afin d'obtenir des avantages des activités de celle-ci. En général, les entreprises contrôlées sont celles dans lesquelles la société Korian SA 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 Coentreprises

Les coentreprises sont des sociétés dans lesquelles la Société exerce directement ou indirectement un contrôle conjoint résultant généralement d'un accord contractuel.

Les comptes des coentreprises sont consolidés selon la méthode de l'intégration proportionnelle. La consolidation selon la méthode de l'intégration proportionnelle est une méthode de comptabilisation selon laquelle la quote-part d'un coentrepreneur dans chacun des actifs, passifs, produits et charges de l'entité contrôlée conjointement est regroupée, ligne par ligne, avec les éléments similaires dans les états financiers du coentrepreneur.

Les états financiers sont consolidés à compter de la prise de contrôle et jusqu'à la perte de celui-ci.

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 inter-sociétés sont éliminés dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés.

1.5 Regroupement d'entreprises

a) Regroupement d'entreprises

A 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. A 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.

Toutefois, ces dispositions ne s'appliquent pas aux compléments de prix liés à des acquisitions antérieures au 1^{er} janvier 2010. Ces compléments de prix restent en effet comptabilisés selon les dispositions d'IFRS3 (avant sa révision). Tout ajustement des compléments de prix antérieurs sera donc comptabilisé en contrepartie de l'écart d'acquisition, sans limitation de durée.

A 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 net de trésorerie liés aux opérations de financement.

d) Acquisition complémentaire de titres avec prise de contrôle exclusif d'une entité préalablement sous influence notable

La prise de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation à la date de l'opération.

La quote-part antérieurement détenue est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la prise de contrôle exclusif.

e) Cession de titres sans perte de contrôle exclusif

Lors d'une opération de cession partielle de titres d'une entité contrôlée exclusivement, cette opération ne modifiant pas le contrôle exercé sur cette entité, l'écart entre la juste valeur du prix de cession des titres et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces titres représentent à la date de leur cession est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.



f) Cession de titres avec perte de contrôle exclusif

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation à la date de l'opération.

Toute participation résiduelle conservée est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la perte de contrôle exclusif.

Pour les regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2010, les engagements de rachats des participations ne donnant pas le contrôle étaient initialement comptabilisés en dettes pour la valeur actualisée du montant de rachat, avec pour contrepartie les participations ne donnant pas le contrôle (intérêts ne conférant pas le contrôle) et pour le solde, l'écart d'acquisition ; la variation ultérieure de la valeur de l'engagement était comptabilisée par ajustement du montant de l'écart d'acquisition. Ces dispositions continuent à être appliquées aux variations ultérieures des engagements antérieurs au 1^{er} janvier 2010.

1.6 Méthodes de conversion

a) Transactions en devises

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 bilancielles sont converties au cours de clôture et les données de compte de résultat au cours moyen.

Au 31 décembre 2013, il n'existe pas de transactions en devises dans les comptes consolidés.

b) États financiers en devises

Les actifs et passifs des sociétés du Groupe exprimés en devises étrangères, y compris le *goodwill* et les ajustements relatifs à la détermination de la juste valeur en consolidation, sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture des comptes. Les produits et les charges de ces sociétés sont convertis en euros au cours de change moyen de l'année. Les écarts de conversion qui en découlent sont comptabilisés directement dans les capitaux propres.

A la clôture 2013, 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 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 les autorités de tutelle. Les autorisations d'exploiter italiennes sont évaluées à la juste valeur à la date d'acquisition déterminée sur la base d'un multiple de chiffre d'affaires.

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. La valorisation de ces droits est donc incluse dans le montant comptabilisé en *goodwill*.

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.

A 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.

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.

Catégories	Durée d'utilité	Mode
Structure	50 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 2013 s'élève à 1 726 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 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 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.).

Le test est effectué au moins une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, c'est-à-dire essentiellement les autorisations d'exploiter et les écarts d'acquisition.

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 basée sur la valeur d'utilité.

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 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 7% pour la France, de 7% pour l'Allemagne et de 8% pour l'Italie ;
- la valeur terminale 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 opère le Groupe, ainsi qu'avec sa position concurrentielle sur ces marchés ;
- le taux de croissance moyen retenu est de 2,50%.

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 goodwill est effectué au niveau d'un regroupement d'UGT correspondant aux secteurs opérationnels (France, Italie, Allemagne). Ce test de second niveau vise à s'assurer que la valeur recouvrable (valeur la plus haute de la valeur de marché et de la valeur d'utilité) 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 en-cours

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 coût réel, c'est-à-dire le montant initial de la facture, diminué des corrections de valeur.

Le risque de dépréciation est évalué sur la base de l'antériorité des créances et d'une analyse qualitative de la solvabilité des débiteurs.

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).

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 trois catégories ci-après en vue de leur évaluation au bilan.

Catégories	Evaluation	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	<u>Principe général</u> : juste valeur, <u>Dérogation</u> : 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 Korian, 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 de flux de trésorerie actualisés ou à l'actif net réévalué.

Les autres actifs disponibles à la vente sont les actifs financiers qui n'ont pas été classés dans l'une des deux autres catégories.

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 trois 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, C.C.U.) 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 une fois par an par un actuair 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.

Les amendements à la norme IAS 19 Avantages du personnel, sont d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2013, avec effet rétrospectif au 1^{er} janvier 2012, et les principaux impacts pour Korian sont les suivants :

- la suppression de la méthode du *corridor* relative à la comptabilisation dans le résultat de l'exercice de l'amortissement des pertes et gains actuariels des régimes d'avantages du personnel à prestations définies : ainsi, les pertes et gains actuariels non encore comptabilisés au 31 décembre 2011 ont été comptabilisés en contrepartie des capitaux propres consolidés au 1^{er} janvier 2012 ;
- en outre, les pertes et gains actuariels générés postérieurement au 1^{er} janvier 2012 sont immédiatement reconnus en autres éléments du résultat global et ne seront jamais recyclés en résultat. Ainsi, les états financiers consolidés de l'exercice 2012 ont été ajustés de l'annulation de l'amortissement des pertes et gains actuariels en résultat financier, et de la comptabilisation des pertes et gains actuariels générés en 2012 en autres éléments non recyclables du résultat global.

L'application rétrospective de la norme IAS 19 révisée Avantages du personnel, a conduit au retraitement des états financiers consolidés de l'exercice 2012 à des fins de comparaison.

Les impacts détaillés de la première application de cette norme sont présentés dans les tableaux ci-après.

En milliers d'euros	Année 2012
Ecarts actuariels restant à amortir	-3 989
Impôt différé	1 393
Retraitement des capitaux propres au 1^{er} janvier 2012	-2 595
Retraitement / charge de retraite avant impôt	151
Impôt	-52
Incidence / résultat net 2012	99
Eléments non recyclables : impact IAS19 (écarts actuariels)	-99
Gains / pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-99



ACTIF				
En milliers d'euros	Notes	Comptes publiés 31.12.2012	Impact IAS 19 révisée	Comptes retraités 31.12.2012
Goodwills	4	666 795		666 795
Immobilisations incorporelles	5	657 910		657 910
Immobilisations corporelles	6	386 808		386 808
Immobilisations financières	7	20 159		20 159
Titres mis en équivalence	8	3		3
Impôts différés actifs	26	42 833		42 833
Actifs non courants		1 774 508		1 774 508
Stocks	9	2 993		2 993
Clients et comptes rattachés	10	77 939		79 591
Autres créances & actifs courants	11	120 749		119 097
Instruments financiers actif	16	36		36
Disponibilités et équivalents de trésorerie	12	162 722		162 722
Actifs courants		364 439		364 439
Actifs détenus en vue de leur cession		92 939		92 939
Total de l'actif		2 231 886		2 231 886

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS				
En milliers d'euros	Notes	Comptes publiés 31.12.2012	Impact IAS 19 révisée	Comptes retraités 31.12.2012
Capital		170 204		170 204
Primes		284 949		284 949
Réserves et résultats consolidés		259 675	-2 595	257 080
Capitaux propres (part du Groupe)		714 828	-2 595	712 232
Intérêts ne conférant pas le contrôle		20 516		20 516
Capitaux propres totaux		735 343	-2 595	732 748
Provisions pour retraite	18	19 438	3 989	23 426
Impôts différés	26	239 684	-1 393	238 291
Autres provisions	19	8 882		8 882
Emprunts et dettes financières	17	665 201		665 201
Passifs non courants		933 204	2 595	935 800
Provisions à moins d'un an	19	5 039		5 039
Fournisseurs et comptes rattachés	20	123 812		123 812
Autres dettes et comptes de régularisation	20	296 428		296 428
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	17	59 541		59 541
Instruments financiers passif	16	52 369		52 369
Passifs courants		537 188	0	537 188
Passifs détenus en vue de leur cession		26 150		26 150
Total du passif		2 231 886	0	2 231 886



RESULTAT GLOBAL				
En milliers d'euros	Notes	Comptes publiés 31.12.2012	Impact IAS 19 révisée	Comptes retraités 31.12.2012
Chiffre d'affaires		1 108 357		1 108 357
Autres produits		0		0
Produits de l'activité		1 108 357		1 108 357
Achats consommés		70 604		70 604
Charges de personnel	22	531 153		531 153
Charges externes	23	325 367		325 367
Impôts et taxes		44 240		44 240
Dotations aux amortissements et dépréciations		44 686		44 686
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées	24	-40		-40
Autres produits et charges opérationnels	24	-5 571		-5 571
Résultat opérationnel		86 696		86 696
Charges financières		-31 862		-31 862
Produits financiers		97		97
Coût de l'endettement financier brut	25	-31 765		-31 765
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie		40		40
Coût de l'endettement financier net	25	-31 725		-31 725
Autres charges financières	25	-3 077	151	-2 926
Autres produits financiers	25	652		652
Résultat avant impôt		52 546	151	52 698
Impôts sur les bénéfices	26	-26 781	-52	-26 833
Résultat des sociétés intégrées		25 765	99	25 865
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence		-14		-14
Résultat net des activités poursuivies		25 752	99	25 851
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession		0		0
Résultat net		25 752	99	25 851
Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		2 577		2 577
Part du Groupe		23 175	99	23 275
Résultat net part du groupe / action (en €)	15	0,68		0,68
Résultat net part du groupe / action dilué (en €)	15	0,67		0,67
Résultat net part du Groupe		23 175	99	23 275
Eléments recyclables : impact IAS 39 (évaluation des instruments dérivés de couverture) net d'impôt		-4 942		-4 942
Eléments non recyclables : impact IAS 19 (écarts actuariels)				-99
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres Part groupe		-4 942		-5 041
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres Part groupe		18 233		18 233
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres Minoritaires		2 577		2 577



1.16.2 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.

1.16.3 En Allemagne

L'application de la législation allemande 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.

A 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 2015, a été appliquée à la charge d'impôt de l'exercice 2013. Initialement prélevée au taux de 5%, le taux de cette contribution, applicable au montant de l'impôt sur les sociétés dû, a été relevé à 10,7% à compter de 2013.

Les taux d'imposition retenus à l'étranger sont, pour l'Allemagne, 15,83% ou 30% selon les sociétés et, pour l'Italie, 31,40%.

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 en faveur de la compétitivité et l'emploi (CICE), un produit à recevoir a été provisionné pour un montant de 8 945 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 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.



1.25 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.

Korian a modifié ses secteurs opérationnels pour la présentation des états financiers consolidés au 31 décembre 2013, en lien avec la stratégie et les secteurs de reporting suivis par le management depuis le début de l'exercice 2013.

Les secteurs opérationnels sont désormais présentés par zone géographique (France, Allemagne, Italie), notamment pour tenir compte du poids croissant de l'Allemagne suite à l'acquisition du groupe Curanum.

Conformément à la norme IAS 8, le Groupe a présenté les nouveaux secteurs opérationnels pour l'exercice comparatif.

Les principaux impacts de cette modification sont présentés dans la note 31.

Les indicateurs présentés sont ceux suivis par la direction opérationnelle du Groupe dont le chiffre d'affaires et l'EBITDAR (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent*).

1.26 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 2013, le périmètre de consolidation comprend, outre la société mère Korian SA, 241 sociétés consolidées par intégration globale (239 au 31 décembre 2012), 1 société consolidée par intégration proportionnelle (2 au 31 décembre 2012) et 1 société en mise en équivalence (1 au 31 décembre 2012).

L'exercice 2013 a été marqué par différents événements.

Variations de périmètre France

- Exercice de la clause de rachat de 40% des titres restants des sociétés Les Lierres Gestion et Vauvenargues Gestion.
- Cessions de 7 cliniques psychiatriques : Korian Les Horizons, Korian Jeanne d'Arc, Korian Maylis, Korian Pays de Seine, Korian Vontes et Champgault, Korian La Mare O'Dans, Korian USLD Saint Cyr.
- Cession des titres de la société exploitant l'EHPAD Korian les Tilleuls à Chatellerault.
- Cession du fonds de commerce Korian Villa Lorca situé à Pau.
- Ouverture de l'EHPAD Korian le Diamant à Alençon (84 lits).



Variations de périmètre Italie

- Rachat des 40% des minoritaires de Héliopolis.
- Constitution de la société Vittoria S.r.l.
- Acquisition de la société Istituto Reumatologico Munari – Casa di Cura S.r.l exploitant une clinique à Florence.

Variations de périmètre Allemagne

- Acquisition Curanum AG.
Le 10 décembre 2012, Korian Deutschland AG, détenue à 100% par Korian SA, a informé Curanum AG de sa décision de lancer une offre publique d'achat à son égard.
L'offre publique (amicale) a débuté le 21 janvier 2013 sur la base d'un prix de 2,5 € par action. A l'issue de la période de souscription, le 21 mars 2013, Korian Deutschland AG détient 78,45% du capital de Curanum AG, acquis pour un montant de 83 555 K€.
Curanum AG est consolidée à partir du 1^{er} mars 2013 dans les comptes de Korian.
Compte tenu de l'impact significatif de cette acquisition sur le groupe Korian, des comptes proforma ont été présentés à compter du 1^{er} janvier 2013.
- Création de Korian Management détenue à 100% par Korian SA.
- Ouvertures de Neumarkt (133 lits) chez Phönix et de Hamm (80 lits + 18 lits de résidences services).

Incidence des acquisitions et cessions de filiales et des acquisitions et cessions des coentreprises sur la trésorerie

Prix d'acquisition des filiales [A]	96 692
Dont décaissé / encaissé [B]	96 692
Dette contractée [C] = [A] – [B]	
Prix de cession [D]	70 343
Trésorerie acquise [E]	13 718
Trésorerie cédée [F]	2 880
Effet variation du périmètre [G] = [E-F-B+D]	-15 511



Le montant des actifs et passifs, autres que la trésorerie et les équivalents de trésorerie, des filiales acquises durant l'exercice, se ventile de la manière suivante.

En K€	Total variations de périmètre	
	Actif	Passif
Actif immobilisé	185 459	
Stocks	1 356	
Créances d'exploitation	9 236	
Créances diverses	21 502	
Comptes de régularisation actif	6 590	
Capitaux propres		1 678
Provisions pour risques & charges		4 396
Dettes financières		168 455
Dettes exploitation		12 202
Dettes diverses		47 370
Autres comptes de régularisation		3 759

L'impact des acquisitions effectuées au cours de l'exercice 2013 sur le chiffre d'affaires et le résultat net consolidé, sur la base d'une année pleine, est le suivant.

En K€	Base année pleine	Impact depuis la prise de contrôle	Base année pleine	Impact depuis la prise de contrôle
	Chiffre d'affaires consolidé	Chiffre d'affaires consolidé	Résultat net consolidé	Résultat net consolidé
Curanum	293 037	245 587	1 050	1 122
Total des acquisitions	293 037	245 587	1 050	1 122

Le montant des actifs et passifs, autres que la trésorerie et les équivalents de trésorerie, des filiales cédées durant l'exercice, se ventile de la manière suivante.

En K€	Total variations de périmètre	
	Actif	Passif
Actif immobilisé	-41 517	
Stocks	-132	
Créances d'exploitation	-4 453	
Créances diverses	-7 573	
Comptes de régularisation actif	-851	
Capitaux propres		-28 073
Provisions pour risques & charges		-4 828
Dettes financières		-154
Dettes exploitation		-3 474
Dettes diverses		-20 790
Autres comptes de régularisation		-87



Note 3 – Activités abandonnées et actifs destinés à être cédés

Activités abandonnées

Néant.

Actifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2012, l'ensemble des cliniques psychiatriques en France avait été classé, selon IFRS 5, en actifs destinés à être cédés. Toutes les cliniques ont été cédées au cours de l'exercice 2013.

L'établissement Korian Villa Spinale, classé précédemment selon IFRS5 en actif destiné à être cédé, a été réintégré du fait de la décision de ne plus le céder.

Le groupe Curanum a entamé un processus de cession pour deux actifs (Ennepetal et Gatterburg) et, conformément à IFRS 5, ces actifs ont été classés en actifs destinés à être cédés.



Note 4 – Goodwills

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2012
Ecart d'acquisition bruts à l'ouverture	666 795	687 593
Variations de périmètre	77 809	6 503
Affectation définitive de l'écart d'acquisition		1 981
Valorisation de la promesse de rachat des minoritaires	-245	7 759
Cessions	-1 004	-3 331
Complément de prix		
Reclassements	5 359	
Actifs détenus en vue de la vente		33 711
Ecart d'acquisition bruts à la clôture	748 713	666 795
Valeur des dépréciations à l'ouverture		
Dépréciations de l'exercice		
Valeur des dépréciations à la clôture		
Ecart d'acquisition nets à l'ouverture	666 795	687 593
Ecart d'acquisition nets à la clôture	748 713	666 795

Variations du poste *goodwills*

En milliers d'euros		France*	Italie	Allemagne
Ecart d'acquisition nets à l'ouverture	666 795	437 196	120 436	109 162
Variations de périmètre	77 809		419	77 390
Affectation définitive de l'écart d'acquisition				
Valorisation de la promesse de rachat des minoritaires	-245		-245	
Cessions	-1 004	-1 004		
Complément de prix				
Reclassement	5 359	5 359		
Dépréciation de l'exercice				
Actifs détenus en vue de la vente				
Ecart d'acquisition nets à la clôture	748 713	441 550	120 609	186 552

* Au 31 décembre 2012, les secteurs EHPAD et sanitaire ont été regroupés dans le secteur France.

En date du 21 mars 2013, Korian a acquis 78,45 % du groupe Curanum pour un montant de 83 555 K€. Conformément à la norme IFRS 3 révisée, les actifs et les passifs identifiables de Curanum ont été comptabilisés à leur juste valeur à la date de la prise de contrôle.

Au 31 décembre 2013, le Groupe a procédé à l'affectation définitive du prix d'acquisition de Curanum. Le *goodwill* partiel se calcule comme suit.

Capitaux propres acquis	- 1 954
Juste valeur des éléments acquis	9 812
Part des minoritaires dans les capitaux propres retraités	- 1 693
Part du groupe dans les capitaux propres retraités	6 164
Prix d'acquisition des titres	83 555
Goodwill	77 390



La juste valeur des éléments acquis est principalement constituée de la valorisation des ensembles immobiliers et des contrats de locations.

Les tests de valeur ont été réalisés selon la méthode décrite en note 1.10 (perte de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles).

A l'issue de ces tests, aucun besoin de dépréciation n'a été constaté sur ces actifs, que ce soit au niveau des autorisations ou du *goodwill*.

Sur la base d'un taux de croissance à l'infini de 1%, un taux d'actualisation de 8,5% sur l'UGT Italie rend la valeur recouvrable des actifs testés inférieure à la valeur nette comptable.

Sur la base d'un taux de croissance à l'infini de 2,5%, un taux d'actualisation de 9,5% sur l'UGT Italie rend également la valeur recouvrable des actifs testés inférieure à la valeur nette comptable.

Pour l'UGT France et l'UGT Allemagne, aucune variation raisonnable du taux d'actualisation ou du taux de croissance à l'infini ne rendrait la valeur recouvrable des actifs testés inférieure à la valeur nette comptable.

Note 5 – Immobilisations incorporelles

En milliers d'euros	Autorisations	Autres	Total
Valeur brute à l'ouverture	639 827	36 817	676 644
Variations de périmètre	3 200	19 445	22 645
Cessions	-1 151	-4 096	-5 247
Acquisitions		4 855	4 855
Transferts	0	-135	-135
Reclassement	2 076		2 076
Actifs détenus en vue de la vente			
Valeur brute à la clôture	643 952	56 885	700 837
Amortissements cumulés à l'ouverture	2	18 733	18 734
Variations de périmètre		6 627	6 627
Cessions		-2 404	-2 404
Amortissements		8 002	8 002
Transferts		-8	-8
Reclassement			
Amortissements cumulés à la clôture	2	30 950	30 951
Valeur nette comptable à l'ouverture	639 825	18 084	657 910
Actifs détenus en vue de la vente			
Valeur nette comptable à la clôture	643 950	25 935	669 886

Aucune autorisation ne représente à elle seule un montant significatif pour le Groupe.

Le nombre d'UGT pour lesquelles des autorisations ont été valorisées est de 168, soit une valeur moyenne de 3 826 K€.

Les tests de valeur réalisés sur les autorisations n'ont pas conduit à la constatation d'une dépréciation de ces actifs.



Note 6 – Immobilisations corporelles

En milliers d'euros	Terrains	Constructions	Matériel	Autres	En cours et avances	Total
Valeur brute à l'ouverture	34 818	238 730	70 339	236 816	53 039	633 742
Variations de périmètre	7 132	242 457	65 920	-11 993	133	303 649
Cessions	-8 110	-69 338	-10 851	-20 617	-3 848	-112 763
Acquisitions	3 193	31 915	9 478	21 283	49 462	115 331
Transferts	2 934	73 807	3 746	30 395	-80 226	30 657
Actifs détenus en vue de la vente	321	400				721
Valeur brute à la clôture	39 647	517 171	138 632	255 884	18 561	969 896
Amortissements cumulés à l'ouverture	206	70 369	54 772	121 587		246 934
Variations de périmètre	2 264	88 114	50 359	-4 817		135 920
Dotations	139	18 381	9 934	20 432		48 885
Cessions	-23	-19 974	-10 235	-7 897		-38 128
Autres	-55	11 959	2 358	5 156	23	19 441
Actifs détenus en vue de la vente						
Amortissements cumulés à la clôture	2 531	168 849	107 188	134 461	23	413 052
Valeur nette comptable à l'ouverture	34 612	168 361	15 567	115 229	53 039	386 808
Valeur nette comptable à la clôture	37 116	348 322	31 444	121 423	18 538	556 842

La valeur brute des immobilisations détenues en vertu d'un contrat de location-financement est de 322 464 K€ au 31 décembre 2013 pour une valeur nette de 223 192 K€.

Note 7 – Immobilisations financières

- Variation

En milliers d'euros	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Valeur à l'ouverture	20 366	207	20 159
Augmentation	76		76
Remboursement	-1 216		-1 216
Variations de périmètre	-357	-30	-326
Autres mouvements	-5 106		-5 106
Valeur à la clôture	13 764	177	13 588



● Analyse

Titres disponibles à la vente				31.12.2013	31.12.2012
Société	% détenu	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur nette
SCI Santé Immo 37					0
SCI Ymare	10%				137
SCI Le Perreux	22%	61	0	61	61
Furtado Gestion	10%				248
Les Combes Gestion	10%				216
Besset Gestion	10%				216
Curanum					5 359
Autres		2		2	4
Total des titres disponibles à la vente		63	0	63	6 241
Autres actifs financiers non courants				31.12.2013	31.12.2012
Dépôts de garantie				12 270	12 929
Prêts					
Autres titres immobilisés				1 255	989
Total autres actifs financiers non courants				13 525	13 918
Total immobilisations financières				13 588	20 159

Note 8 – Participation dans les entreprises associées et les coentreprises

En milliers d'euros	Valeur au bilan
Valeur à l'ouverture	3
Entrées de périmètre	
Sorties de périmètre	
Quote-part de résultat	-3
Dividendes versés	
Reclassements et autres	
Valeur à la clôture	0

Les principaux éléments du bilan et du compte de résultat des participations mises en équivalence sont les suivants.

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2012
Total actif / passif	-7	13
Chiffre d'affaires	0	0
Résultat net	-3	-13

Les principaux éléments du bilan et du compte de résultat des sociétés consolidées par intégration proportionnelle sont les suivants.



En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2012
Actifs non courants	6 978	8 967
Actifs courants	4 509	4 815
Total actif	11 488	13 782
Passifs non courants	2 866	2 134
Passifs courants	8 621	11 648
Total passif	11 488	13 782
Chiffre d'affaires	14 617	14 522
Résultat net	28	368

Au 31 décembre 2013, l'intégration proportionnelle concerne la société Kinetika Sardegna en Italie, détenue à 28%, la société Holding Mieux-Vivre, détenue à 50%, ayant été liquidée.

Note 9 – Stocks

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2012
Valeur brute	4 280	3 126
Dépréciations		
Actifs détenus en vue de la vente		133
Valeur nette	4 280	2 993

Note 10 – Clients

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2012
Valeur brute	99 806	94 294
Dépréciations	-11 445	-10 607
Actifs détenus en vue de la vente		4 096
Valeur nette	88 361	79 591



En milliers d'euros	Encours non échus au 31.12.2013	Encours échus au 31.12.2013 par antériorité			Encours total au 31.12.2013
		De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Supérieur à 12 mois	
France					
Créances clients	9 627	16 989	2 061	5 713	34 390
Dépréciations des créances clients		-100	-151	-3 231	-3 482
Valeur nette des créances clients France	9 627	16 889	1 910	2 482	30 908
Italie					
Créances clients	23 768	808	8 192	18 671	51 439
Dépréciations des créances clients			-8	-7 126	-7 133
Valeur nette des créances clients Italie	23 768	808	8 184	11 545	44 305
Allemagne					
Créances clients	4 905	6 609	720	1 744	13 978
Dépréciations des créances clients		-68	-140	-623	-830
Valeur nette des créances clients Allemagne	4 905	6 542	580	1 122	13 148
Valeur nette des créances clients	38 300	24 239	10 674	15 149	88 361

En milliers d'euros	Encours non échus au 31.12.2012	Encours échus au 31.12.2012 par antériorité			Encours total au 31.12.2012
		De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Supérieur à 12 mois	
France					
Créances clients	10 983	17 603	1 978	5 823	36 387
Dépréciations des créances clients		-2	-316	-3 006	-3 323
Valeur nette des créances clients France	10 983	17 601	1 662	2 818	33 064
Italie					
Créances clients	18 835	10 271	3 888	14 819	47 813
Dépréciations des créances clients		-498		-6 224	-6 722
Valeur nette des créances clients Italie	18 835	9 773	3 888	8 594	41 091
Allemagne					
Créances clients		4 153	680	808	5 641
Dépréciations des créances clients		-7	-7	-190	-204
Valeur nette des créances clients Allemagne		4 146	673	617	5 437
Valeur nette des créances clients	29 818	31 520	6 223	12 029	79 591

Une partie des créances en France et en Italie correspond à des créances sur les autorités de tutelles italiennes (ASL) pour lesquelles les délais de règlement sont traditionnellement supérieurs à 6 mois mais sans risque de recouvrement.

Par ailleurs, le Groupe dispose de 25,4 M€ de dépôts de garanties couvrant pour partie les créances clients en France. L'analyse quantitative et qualitative réalisée ne fait pas apparaître de risque significatif résiduel de recouvrement.



Note 11 – Autres créances et actifs courants

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2012
Créances fiscales	50 315	47 153
Créances sociales	3 375	1 563
Avances et acomptes	1 912	1 940
Charges constatées d'avance	11 744	7 278
Autres débiteurs	66 981	61 688
Actifs détenus en vue de la vente		1 882
Valeur des autres créances	134 326	117 741

Le poste « autres débiteurs » est principalement composé des comptes courants hors groupe (investisseurs des sociétés en participation) et des autres créances.

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2012
Prêts		
Dépôts et cautionnements	1 217	1 356
Autres immobilisations financières		
Actifs détenus en vue de la vente		
Valeur des autres actifs financiers courants	1 217	1 356

Total des autres actifs financiers courants (net)	135 543	119 097
--	----------------	----------------

Note 12 – Disponibilités et équivalents de trésorerie

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2012
Valeurs mobilières de placement	25 678	135 574
Trésorerie	26 255	27 313
Actifs détenus en vue de la vente	0	164
Total	51 933	162 722

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.



2013	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	Evaluation à la juste valeur		
					Niveau 1 : marchés actifs	Niveau 2 : informations observables	Niveau 3 : Informations non observables
ACTIFS NON COURANTS							
Titres disponibles à la vente	63	63					63
Autres actifs non courants	13 525		13 525				
Immobilisations financières	13 588	63	13 525				63
ACTIFS COURANTS							
Clients et comptes rattachés	88 361		88 361				
Autres créances	134 326		134 326				
Dépôts et cautionnements	1 217		1 217				
Autres créances & actifs financiers courants	135 543		135 543				
Instruments dérivés actif	35			35		35	
Valeurs mobilières de placement	25 678	25 678			25 678		
Trésorerie	26 255	26 255					
Disponibilités & équivalents de trésorerie	51 933	51 933			25 678		

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 2013 s'élève à 80 641 K€.

Le résultat de cession de ces créances sur l'exercice 2013 s'élève à - 1 277 K€.



Ventilation sur l'année des cessions de créances	Exercice 2013	1 ^{er} trimestre 2013	2 ^e trimestre 2013	3 ^e trimestre 2013	4 ^e trimestre 2013
Créances cédées	80 641	22 965	19 150	19 137	19 390
Créances encaissées	74 155	21 003	17 166	17 646	18 340
Commissions au titre de la gestion et du recouvrement des créances cédées	-544	-155	-129	-129	-131
Charges financières afférentes	-733	-208	-170	-174	-181
Résultat de cession	-1 277	-362	-299	-303	-312
Trésorerie nette reçue	72 878	20 640	16 868	17 342	18 028

Note 15 – Résultat par action

	31.12.2013	31.12.2012 (*)
Résultat net part du Groupe (milliers d'euros)	28 576	23 275
Nombre moyen pondéré d'actions (milliers)	34 395	34 395
Résultat en euros par action	0,83	0,68
Résultat net part du Groupe (milliers d'euros)	28 576	23 275
Nombre moyen pondéré d'actions (milliers)	34 395	34 395
Ajustements liés aux options de souscription d'actions	95	95
Nombre moyen d'actions retenu pour la détermination du résultat dilué par action	34 490	34 490
Résultat dilué en euros par action	0,83	0,67

(*) Le Groupe a appliqué au 1^{er} janvier 2013 la norme IAS 19 révisée. Les états financiers de l'exercice 2012 ont été retraités en conformité avec les nouvelles règles à des fins de comparaison.

Note 16 – Instruments financiers de couverture

Le groupe Korian 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.

Au 31 décembre 2013, la valeur de marché des instruments désignés comme étant des instruments de couverture de risque de taux est de - 37 979 K€ en défaveur de Korian et la variation de valeur enregistrée en capitaux propres s'élève à + 16 173 K€ et l'impact de la part inefficace enregistrée en résultat s'élève à + 458 K€.



Le tableau ci-après présente les éléments de produits, charges, profits et pertes comptabilisés dans le compte de résultat et dans les capitaux propres en 2013 avant impositions différées par catégories d'instruments financiers.

	Impact en capitaux propres et variation de la juste valeur	Impact de la couverture en résultat	Impact du trading en résultat
Swaps éligibles à la comptabilité de couverture	14 388	103	
Swaps non éligibles à la comptabilité de couverture			38
Options éligibles à la comptabilité de couverture	1 785	355	
Options non éligibles à la comptabilité de couverture			89
Total	16 173	458	126

Aucun instrument financier de Korian qualifié précédemment en comptabilité de couverture n'a été recyclé en résultat au cours de l'exercice 2013.

Actif	31.12.2012	Entrée de périmètre	Sortie de périmètre	Variation	31.12.2013
Options	36			-1	35
Swap de taux				0	0
Total des instruments financiers de couverture Actif	36			-1	35
Options					
Swap de taux					
Total des instruments financiers Trading Actif					
Total des instruments financiers Actif	36			-1	35

Passif	31.12.2012	Entrée de périmètre	Sortie de périmètre	Variation	31.12.2013
Swap de taux	44 891	2 402		-14 490	32 803
Options	7 258			-2 141	5 117
Total des instruments financiers de couverture Passif	52 149	2 402		-16 631	37 920
Swap de taux	115			-38	77
Options	105			-89	16
Total des instruments financiers Trading Passif	220			-126	94
Total des instruments financiers Passif	52 369	2 402		-16 757	38 014

Total net	52 333	2 402		-16 756	37 979
------------------	---------------	--------------	--	----------------	---------------



Note 17 - Dettes financières

Endettement net (courant/ non courant)

	31.12.2013	31.12.2012
Emprunts auprès d'établissements de crédit	521 920	567 361
Financement des locations financières	190 502	96 628
Participation des salariés	34	35
Autres dettes financières diverses	1 120	1 024
Passifs détenus en vue de la vente		-154
Dettes financières Long Terme	713 576	665 201
Emprunts auprès d'établissements de crédit CT	28 463	42 102
Financement des locations financières CT	13 896	7 826
Concours bancaires courants	5 867	5 077
Autres dettes financières diverses CT	11 080	4 662
Passifs détenus en vue de la vente		126
Dettes financières Court Terme	59 306	59 541

Dettes financières (A)	772 881	724 742
-------------------------------	----------------	----------------

Valeurs mobilières de placement	25 678	135 574
Disponibilités	26 255	27 313
Actifs détenus en vue de la vente		164
Trésorerie (B)	51 933	162 722
Trésorerie apportée à titre de garantie (C)	5 003	
Endettement net (A) - (B) - (C)	715 945	562 020

Analyse de la dette financière par nature de taux

En milliers d'euros	%	31.12.2013	31.12.2012
Taux fixe	33%	256 023	38 906
Taux variable	67%	516 858	685 836
Total	100%	772 881	724 742

Au 31 décembre 2013, l'endettement du groupe Korian 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 2013 est couvert à plus de 92%.

Par ailleurs, les dettes assorties de sûretés réelles de type nantissement, hypothèque, crédit-bail représentent 37% de la dette brute.



Analyse de la dette financière par échéance

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2012
- d'un an	53 439	54 590
1 à 5 ans	488 538	542 421
Au-delà de 5 ans	230 905	127 731
Total	772 881	724 742

Analyse des Intérêts futurs liés aux dettes financières par échéance (flux projetés sur la base des taux au 31 décembre 2013)

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2012
- d'un an	22 911	24 674
1 à 5 ans	58 435	46 201
Au-delà de 5 ans	43 696	9 212
Total	125 043	80 087

Variation des emprunts

	31.12.2012	Nouveaux emprunts	Rembt emprunts	Variations de périmètre	Autres	31.12.2013	Courant	Non courant
Emprunts	713 916	173 242	-288 793	62 243	-6 619	653 990	42 359	611 630
Participation des salariés	35		-1			34		34
Autres emprunts et dettes assimilés	5 686	11 763	-10 671	106 212	1	112 991	11 080	101 911
Autres passifs financiers								
Passifs détenus en vue de la vente	-28			28				
Total Emprunts	719 665	185 005	-299 464	168 427	-6 618	767 015	53 439	713 576
Dont Non Courants	665 201	180 082	-285 639	151 145	2 787	713 576		
Dont Courants	54 464	4 923	-13 826	17 283	-9 406	53 439		

● Evolution de l'endettement au 31 décembre 2013

Au 31 décembre 2013, l'endettement net atteint 716 M€, en hausse de 154 M€ par rapport à 2012. Cette augmentation est liée aux investissements réalisés par le Groupe, et, en particulier, à l'acquisition du groupe Curanum, intégré depuis le 1^{er} mars 2013. Toutefois, le levier d'endettement ((Endettement Net – Endettement Immobilier) / (EBITDA Consolidé – 7% * Endettement Immobilier)) baisse sur la période pour atteindre 2,7x, soit un niveau bien inférieur au covenant du crédit syndiqué de 4,75x.

Korian a poursuivi la diversification de ses lignes de financements avec l'émission en juillet 2013 d'une obligation d'un montant de 67,5 M€ (675 000 titres de 100 000 € à échéance le 2 août 2019). La dette se décompose comme suit :

- un crédit syndiqué de 500 M€ à échéance 5 ans (23 juillet 2015) composé de 2 tranches : un crédit de refinancement d'un montant de 380 M€ réduit à hauteur de 275 M€ après remboursement, et un crédit renouvelable d'un montant total maximal de 120 M€. Au 31 décembre 2013, Korian dispose de 80 M€ disponibles sur le crédit renouvelable ;
- des dettes immobilières pour 282 M€. Ces dettes sont principalement constituées de crédit-bail et de *financial leases* avec des maturités longues ;
- des crédits moyen terme pour 68 M€ ;
- des obligations placées auprès d'investisseurs privés pour un montant total de 105 M€.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'une trésorerie nette de 51 M€ au 31 décembre 2013.



Dans le cadre du projet de fusion-absorption de Medica par Korian, le Groupe a négocié avec ses principales banques :

- des aménagements sur le crédit syndiqué afin d'autoriser la fusion ;
- un nouveau crédit syndiqué d'un montant de 500 M€ et dont l'objet est de refinancer le crédit syndiqué de Medica rendu exigible par la fusion-absorption de Medica par Korian. L'échéance de ce crédit est fixée au 30 juin 2015 et ce crédit n'a pas fait l'objet de tirage au 31 décembre 2013.
- Analyse de la sensibilité des charges financières

Le tableau ci-après présente la sensibilité des charges financières sur un an à une variation de 1 point du taux variable à la clôture.

Taux Euribor 3 mois de référence

En milliers d'euros	0,29%	1,29%
Impact sur les charges financières avant prise en compte des couvertures	22 911	27 889
Impact sur les charges financières après prise en compte des couvertures	37 171	37 996



Note 18 – Provisions pour retraites et avantages assimilés

	31.12.2013	31.12.2012 (*)
Provisions pour retraite France	-14 402	-15 809
Provisions pour retraite Italie	-8 790	-8 888
Provisions pour retraite Allemagne	-132	0
Actifs détenus en vue de la vente	0	1 271
Total	-23 324	-23 426

Réconciliation de l'engagement et de la provision France	31.12.2013	31.12.2012
Engagement	-15 301	-16 683
Juste valeur des actifs	899	874
Provision à la clôture	-14 402	-15 809

Composantes de la charge financière de l'exercice France	31.12.2013	31.12.2012
Coût des services rendus (coût normal)	-1 551	-1 227
Charge d'intérêt (interest cost)	-471	-534
Amortissements des pertes et (gains) actuariels	0	-55
Autres	25	38
Charges de retraite	-1 997	-1 779

Variation de la provision France	31.12.2013	31.12.2012
Provision à l'ouverture	-15 809	-14 408
Charge de l'année	-1 997	-1 779
Prestations ou cotisations payées par l'employeur	784	551
Reconnaissance des gains/(pertes) actuariels par OCI	615	-151
Variation de périmètre	2 012	-22
Autres	-7	0
Provision à la clôture	-14 402	-15 809

Hypothèses actuarielles utilisées (principales)	31.12.2013	31.12.2012
Taux d'actualisation	3,20%	2,90%
Evolution des salaires	3,00%	3,00%
Table de mortalité	INSEE H/F 06-08	INSEE H/F 06-08
Age de départ – cadres	63 ans	63 ans
Age de départ – non cadres	62 ans	62 ans
Modalités de départ	volontaire	volontaire

(*) Le Groupe a appliqué au 1^{er} janvier 2013 la norme IAS 19 révisée. Les états financiers de l'exercice 2012 ont été retraités en conformité avec les nouvelles règles à des fins de comparaison.



Réconciliation de l'engagement et de la provision Italie	31.12.2013	31.12.2012
Engagement	-8 790	-8 888
Juste valeur des actifs	0	0
Provision à la clôture	-8 790	-8 888

Composantes de la charge financière de l'exercice Italie	31.12.2013	31.12.2012
Coût des services rendus (coût normal)	-70	-156
Charge d'intérêt (<i>interest cost</i>)	-359	-381
Amortissements des pertes et gains actuariels	0	-107
Autres	80	0
Charges de retraite	-349	-645

Variation de la provision Italie	31.12.2013	31.12.2012
Provision à l'ouverture	-8 888	-9 422
Charge de l'année	-349	-645
Prestations ou cotisations payées par l'employeur	699	1 179
Reconnaissance des gains/(pertes) actuariels par OCI	12	0
Variation de périmètre	-264	0
Autres	0	0
Provision à la clôture	-8 790	-8 888

Hypothèses actuarielles utilisées (principales)	31.12.2013	31.12.2012
Taux d'actualisation	4,00%	4,00%
Evolution des salaires H/F	2,50%/2,00%	2,50%/2,00%
Table de mortalité	ISTAT M/F 2010	ISTAT M/F 2009
Age de départ – cadres et non-cadres	65 ans	65 ans
Modalités de départ	volontaire	volontaire

(*) Le Groupe a appliqué au 1^{er} janvier 2013 la norme IAS 19 révisée. Les états financiers de l'exercice 2012 ont été retraités en conformité avec les nouvelles règles à des fins de comparaison.

- Autres informations
- Sensibilité de l'engagement France calculé au 31 décembre 2013 à une variation du taux d'actualisation :

2,70% :	15 955 K€
3,20% :	15 301 K€
3,70% :	14 693 K€
- En France, l'âge médian des salariés en CDI est égal à 42,05 ans.
- L'engagement au titre des retraites et avantages assimilés représente environ 6% de la masse salariale annuelle des salariés en CDI au 31 décembre 2013.
- Evaluation de la juste valeur des actifs au 31 décembre 2013.

Juste valeur au 31.12.2012	874
Rendement attendu des actifs	25
Prestations payées en 2013	
Gains / (pertes) actuariels	
Cotisations versées par l'employeur	
Autres	
Juste valeur des actifs au 31.12.2013	899



Note 19 – Autres provisions

● Provisions non courantes

En milliers d'euros	Fiscal	Social	Autres	Total
Solde à l'ouverture	1 306	1 797	5 777	8 882
Dotations	40	1 479	4 851	6 370
Utilisations	-86	-720	-2 236	-3 042
Reprises	-621	-18		-640
Variations de périmètre	-210	106	3 272	3 169
Reclassements	-442	663	-549	-328
Passifs détenus en vue de leur cession				
Solde à la clôture	-13	3 307	11 116	14 411

Les provisions pour primes anniversaires, comptabilisées dans les provisions non courantes (colonne « social » dans le tableau ci-dessus), s'élèvent à 476 K€ au 31 décembre 2013.

● Provisions courantes

En milliers d'euros	Fiscal	Social	Autres	Total
Solde à l'ouverture	107	2 629	2 302	5 039
Dotations	642	1 519	1 699	3 860
Utilisations	-120	-1 640	-827	-2 586
Reprises		-176		-176
Variations de périmètre		200	714	914
Reclassements	236	397	-423	210
Passifs détenus en vue de leur cession				
Solde à la clôture	865	2 929	3 466	7 260

● 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.

Korian 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 -1,2 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 2013.

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

Fournisseurs et comptes rattachés	31.12.2013	31.12.2012
Dettes fournisseurs	135 851	126 994
Passifs détenus en vue de la vente	0	3 182
Total	135 851	123 812

Autres dettes et comptes de régularisation	31.12.2013	31.12.2012
Dépôts des résidents	25 395	26 812
Engagement de rachat des minoritaires	12 203	15 856
Fournisseurs d'immobilisations	22 352	20 236
Avances et acomptes versés sur commande	2 021	916
Dettes fiscales	55 832	58 403
Dettes sociales	99 971	94 653
Dividendes à payer	8	7
Autres dettes	57 482	42 068
Produits constatés d'avance	46 457	44 608
Passifs détenus en vue de la vente	0	7 130
Total	321 721	296 428

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.



		Passifs financiers à la juste valeur par le résultat				Evaluation à la juste valeur		
	2013	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	Niveau 3 : Informations non observables
PASSIFS NON COURANTS								
Emprunts auprès des établissements de crédit	521 920	521 920						
Financement des locations financières	190 502	190 502						
Participation des salariés	34	34						
Autres dettes financières diverses	1 120	1 120						
Emprunts et dettes financières	713 576	713 576						
PASSIFS COURANTS								
Emprunts auprès des établissements de crédit	28 463	28 463						
Financement des locations financières	13 896	13 896						
Concours bancaires courants	5 867	5 867						
Autres dettes financières diverses	11 080	11 080						
Emprunts < 1 an & découverts bancaires	59 306	59 306						
Instruments dérivés passif	38 014	38 014	2	94	37 918		38 014	
Fournisseurs & comptes rattachés	135 851	135 851						
Engagement de rachat des minoritaires	12 203	12 203						
Dépôt des résidents	25 395	25 395						
Autres dettes	284 123	284 123						
Autres dettes & comptes de régularisation	321 721	321 721						

Note 22 – Charges de personnel

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2013 avec proforma 12 mois Curanum	31.12.2012
Salaires & traitements	478 183	497 917	378 973
Charges sociales	167 597	172 531	145 094
Participation des salariés	5 357	5 357	5 516
Autres charges de personnel	5 264	5 264	1 571
Charges de personnel des activités abandonnées			
Charges de personnel	656 402	681 069	531 153

Note 23 – Charges externes

Le montant des charges externes s'élève en 2013 à 396 817 K€ et comprend des charges de locations mobilières et immobilières pour 191 346 K€. En 2012, le montant des charges externes s'élevait à 325 367 K€ et comprenait des charges de locations immobilières et mobilières pour 137 705 K€.

Dans le cadre du périmètre italien, les charges externes s'élèvent à 109 610 K€. Ce montant inclut les frais de salaires refacturés par les coopératives.



Note 24 – Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées et autres charges et produits opérationnels

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2013 avec proforma 12 mois Curanum	31.12.2012
Frais d'acquisition sur titres	-4 859	-4 859	-340
Résultat de cession des participations consolidées	-113	-113	300
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées	-4 972	-4 972	-40

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2013 avec proforma 12 mois Curanum	31.12.2012
Résultat sur cession de murs	10 378	10 378	6 861
Quote-part de la plus-value lease back	3 835	3 835	3 810
Plus ou moins-values de cessions d'actifs non courants	-1 680	-1 680	-670
Impact des actions gratuites et stock options			-4
Autres charges opérationnelles	-26 923	-27 252	-19 559
Autres produits opérationnels	3 367	3 367	3 991
Résultat opérationnel des activités abandonnées			
Total Produits (Charges)	-11 023	-11 352	-5 572

Les autres charges opérationnelles intègrent notamment :

- des frais afférents à la Fusion pour 5,9 M€ ;
- des frais de réorganisation du périmètre allemand à hauteur de 6,1 M€, et
- des ruptures de contrats pour 3,8 M€.



Note 25 – Résultat financier net hors activités abandonnées

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2013 avec proforma 12 mois Curanum	31.12.2012
Charges d'intérêts et autres	-43 364	-45 266	-31 765
Coût de l'endettement brut	-43 364	-45 266	-31 765
Plus ou moins-values de cessions de titres de placement	366	366	40
Coût de l'endettement net	-42 998	-44 900	-31 725
Actualisation des engagements de retraite			-433
Dividendes perçus de sociétés non consolidées	48	48	43
Autres produits de participations			54
Autres charges financières	-3 056	-3 056	-2 319
Juste valeur des instruments financiers part inefficace	458	355	-148
Juste valeur des instruments financiers impact trading	126	126	-18
Autres produits financiers	683	843	337
Autres dotations de provisions financières	-113	-113	-7
Autres reprises de provisions financières			219
Résultat financier	-44 852	-46 697	-33 998

Note 26 – Impôts sur les résultats

- Analyse de la charge d'impôt

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.13 avec proforma 12 mois Curanum	31.12.2012
Impôts courants	-30 032	-29 793	-27 149
Impôts différés	5 834	5 834	316
Charge d'impôt des activités abandonnées			
Impôts sur les résultats charge (produit)	-24 198	-23 959	-26 833

(*) Le groupe a appliqué au 1^{er} janvier 2013 la norme IAS 19 révisée. Les états financiers de l'exercice 2012 ont été retraités en conformité avec les nouvelles règles à des fins de comparaison.

Conformément aux règles IFRS, l'impôt au 31 décembre 2013 intègre une charge de 8 186 K€, correspondant au calcul de la CVAE.



- Rapprochement entre l'impôt réel et la charge d'impôt théorique

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2012 (*)
Résultat net (part du groupe)	28 576	23 275
Intérêts minoritaires	2 812	2 577
Résultat des sociétés mises en équivalence	3	14
Charge d'impôt	24 198	26 833
Résultat avant impôts	55 589	52 699
Taux d'impôt théorique	34,43%	34,43%
Charge d'impôt théorique	19 139	18 144
Différences permanentes	183	-353
Incidence frais financiers non déductibles	552	1 330
Déficits fiscaux de l'exercice non activés		
Utilisation de déficits fiscaux non activés	-33	116
Ajustement des impôts différés constatés antérieurement	1 791	-331
Impôts à taux réduit	-525	413
Impôts sociétés étrangères	518	193
Impact de la CVAE net d'impôt en France	5 368	5 290
Impact du CICE en France	-3 080	
Impact de l'IRAP en Italie	1 652	2 029
Remboursement IRAP sur IRES Italie	-1 532	
Incidence contribution exceptionnelle	60	286
Différence taux mère / fille	105	-285
Charge réelle d'impôt	24 198	26 833
Taux effectif d'impôt	43,53%	50,92%

- Différences permanentes

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2012 (*)
Autres produits en charges non déductibles ou non imposables	847	-424
Quote-part de frais et charges	21	150
IFA et autres régularisations d'impôt	-685	-79
Total	183	-353

- Variation nette des impôts différés

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2012 (*)
Solde à l'ouverture	196 851	210 647
Charge (produit)	-5 834	-316
Variation de périmètre	-10 784	2 069
Imputation en capitaux propres	4 155	-2 598
Autres variations	3 433	-1 341
Actifs et passifs détenus en vue de la vente		11 610
Solde à la clôture	187 821	196 851

(*) Le groupe a appliqué au 1^{er} janvier 2013 la norme IAS 19 révisée. Les états financiers de l'exercice 2012 ont été retraités en conformité avec les nouvelles règles à des fins de comparaison.



- Nature des impôts différés

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2012 (*)
Immobilisations incorporelles	206 445	217 685
Immobilisations corporelles	4 005	13 666
Différences temporaires CVAE	6 579	6 850
Instruments financiers	-13 096	-18 077
Reports fiscaux	-6 601	-6 415
Provisions pour engagements de retraites	-5 319	-4 226
Autres provisions		
Autres différences temporaires	-7 000	-4 712
Autres actifs / passifs	2 807	3 690
Actifs et passifs détenus en vue de la vente		11 610
Total	187 821	196 851

(*) Le groupe a appliqué au 1^{er} janvier 2013 la norme IAS 19 révisée. Les états financiers de l'exercice 2012 ont été retraités en conformité avec les nouvelles règles à des fins de comparaison.

Note 27 – Transactions avec des parties liées

Tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux		
	Exercice clos le 31 décembre 2013	Exercice clos le 31 décembre 2012
	Montants versés	Montants versés
Directeur Général		
Rémunération fixe	477 001 €	249 667 €
Rémunération variable	200 000 €	-
Avantages en nature	5 187 €	1 596 €
TOTAL	682 188 €	251 263 €
Président du Conseil		
Rémunération fixe	250 000 €	250 000 €
Rémunération variable	-	-
Avantages en nature	-	-
TOTAL	250 000 €	250 000 €

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.

- Droit individuel à la formation / DIF

Conformément aux dispositions de la loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle, les salariés des sociétés françaises du Groupe sous contrat de travail à durée indéterminée bénéficient d'un droit individuel à la formation d'une durée de 20 heures par an, cumulable sur une période de 6 ans. Au terme de ce délai de 6 ans, et à défaut d'utilisation en tout ou partie, le DIF est plafonné à 120 heures.

Nombre d'heures acquises par les salariés au 31 décembre 2013 (solde du nombre d'heures au 31 décembre diminué des heures déjà utilisées) : 843 760 heures.



Note 29 - Engagements au titre des contrats de location

- Contrats de location-financement

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2012
Valeur nette comptable des actifs en location financement	223 192	115 094
Engagements de location par échéance :		
inférieurs à 1 an	14 734	7 826
à plus d'1 an	66 850	33 563
supérieurs à 5 ans	122 815	63 065
Total des engagements	204 398	104 453
Effet d'actualisation	58 563	29 930
Total des engagements actualisés	145 835	74 524

- Contrats de location simple

En milliers d'euros	31.12.2013	31.12.2012
Loyers minimum relatifs à des contrats non annulables dûs		
à moins d'un an	161 356	121 905
à plus d'un an et jusqu'à 5 ans	686 082	453 218
à plus de 5 ans	577 392	628 108
Total des engagements (non actualisés)	1 424 830	1 203 232

L'essentiel de la variation des engagements de location provient de l'intégration du groupe Curanum.

Il n'y a pas eu d'évolution significative des engagements hors bilan depuis le précédent arrêté en dehors de l'évolution ci-dessus des locations.

Note 30 – Paiement en actions

Options de souscription d'actions

Agissant sur autorisation de l'assemblée générale du 21 juin 2007, 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 30,39 €. La période d'exercice de ces options expire le 28 août 2014. A ce jour, aucune option n'a été exercée.

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. A ce jour, aucune option n'a été exercée.

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.



	2013	2012
	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euros)
	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euros)
Options restantes au 1^{er} janvier	77 000	94 000
Options octroyées		
Options exercées		
Options annulées et expirées		17 000
Options restantes au 31 décembre	77 000	77 000
Options exerçables au 31 décembre	77 000	77 000
Cours de l'action à la date d'exercice des options		
Cours de l'action à la date d'octroi des options (octroyées au cours de l'exercice)		
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 subsiste en 2013.

Juste valeur des options octroyées	2013	2012
Taux de dividende attendu	1,00%	1,00%
Volatilité attendue de l'action	15,00%	15,00%
Taux d'intérêt sans risque	4,00%	4,00%
Durée de vie estimée (années)	1	1

Le Groupe n'a pas attribué d'options de souscription ou d'achat d'actions au cours de l'exercice 2013.

Par ailleurs, aucune option de souscription d'actions n'a été levée durant l'exercice 2013.

Note 31 – Secteurs opérationnels

Secteurs opérationnels au 31.12.2013	Total toutes activités	France	Italie	Allemagne
CA	1 370 990	765 521	191 720	413 749
EBITDAR*	374 100	202 495	47 011	124 594
	27,3%	26,5%	24,5%	30,1%

Passage de l'EBITDAR au résultat opérationnel au 31 décembre 2013 :

EBITDAR (hors activités abandonnées)	374 100
EBITDAR siège	-3 630
Loyers externes (hors activités abandonnées)	191 346
Dotation aux amortissements et provisions	62 689
Résultat sur cession des participations consolidées	-4 972
Autres produits et charges opérationnels	-11 023
EBIT (résultat opérationnel)	100 440



Secteurs opérationnels au 31.12.2012	Total toutes activités	France	Italie	Allemagne
CA	1 108 357	761 959	189 645	156 752
	276 780	188 097	44 731	43 953
EBITDAR*	25,0%	24,7%	23,6%	28,0%

* EBITDAR (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent) = EBE avant charges locatives.

Passage de l'EBITDAR au résultat opérationnel au 31 décembre 2012 :

EBITDAR (hors activités abandonnées)	276 780
EBITDAR siège	-2 083
Loyers externes (hors activités abandonnées)	137 705
Dotation aux amortissements et provisions	44 686
Résultat sur cession des participations consolidées	-40
Autres produits et charges opérationnels	-5 571
EBIT (résultat opérationnel)	86 696

Le passage de l'information sectorielle 2012 publiée à l'information sectorielle 2012 présentée avec les nouveaux secteurs est la suppression des secteurs EHPAD et sanitaire et leur intégration dans le secteur France.

Secteurs opérationnels au 31.12.2012	TOTAL Toutes activités	Information sectorielle publiée au 31.12.2012				Transfert des activités EHPAD et SSR à France		Information sectorielle comparable 2012		
		EHPAD	Sanitaire	Italie	Allemagne	EHPAD	Sanitaire	France	Italie	Allemagne
CA	1 108 357	493 170	268 789	189 645	156 752	-493 170	-268 789	761 959	189 645	156 752
EBITDAR	276 780	135 542	52 555	44 731	43 953	-135 542	-52 555	188 097	44 731	43 953

Note 32 - Dividendes votés et versés

	Par action (en euros)	Total (en K€)
Dividendes payés dans l'année 2012 (exercice 2012)	0,60	20 336
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (exercice 2013)*	0,60	47 033

* A l'issue de la Fusion, le nombre d'actions est désormais de 78 388 873.



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 2013 pour toutes les sociétés du Groupe.

	MAZARS				ERNST & YOUNG			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Commissariat aux comptes								
Certification, examen des comptes individuels et consolidés :								
Emetteur	255	252	19%	19%	255	252	16%	37%
Filiales intégrées globalement	990	1 105	76%	81%	819	423	50%	63%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	65		5%		551		34%	
Sous-total	1 310	1 357	100%	100%	1 625	674	100%	100%
Autres prestations								
Sous-total								
Total	1 310	1 357	100%	100%	1 625	674	100%	100%

Note 34 - Événements postérieurs à la clôture

Depuis le 1^{er} janvier 2014, Korian a réalisé les opérations suivantes.

- Fusion Korian - Medica

Le 18 novembre 2013, Korian a annoncé la signature d'un protocole en vue d'une fusion avec Medica ayant pour objectif la création du leader européen des services aux seniors (la « **Fusion** »). Les Conseils d'administration respectifs de Korian et de Medica ont approuvé le projet de traité de Fusion prévoyant les termes et conditions de la Fusion le 20 janvier 2014. Le projet de traité de Fusion a été signé par Korian et Medica le 23 janvier 2014.

En application de l'article 212-34 du règlement général de l'AMF, le document d'information relatif à la Fusion, établi suivant le schéma présenté en annexe II de l'Instruction AMF n°2005-11, a été enregistré par l'AMF le 5 février 2014 sous le numéro E.14-003, après son approbation par les Conseils d'administration respectifs des deux sociétés. Il peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.groupe-korian.com) et sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Les assemblées générales des deux sociétés ont approuvé la Fusion le 18 mars 2014 et la réalisation de la Fusion est intervenue à la même date. La Société a été renommée « Korian – Medica ».

La parité de fusion proposée aux actionnaires de Korian et de Medica a été fixée à 10 actions Korian pour 11 actions Medica. En rémunération de la Fusion, Korian a émis, le 18 mars 2014, 43 549 260 actions nouvelles de 5 € de valeur nominale à titre d'augmentation de capital pour un montant total de 217 746 300 €. Ces actions nouvelles ont été admises aux négociations sur le compartiment B du marché réglementé Euronext Paris le 24 mars 2014.

A l'issue de la Fusion, le capital de la Société a été porté de 174 198 065 € à 391 944 365 €. Il est désormais divisé en 78 388 873 actions de 5 € de valeur nominale chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.



- Information pro forma

L'information financière pro forma présentée est destinée à illustrer, à titre indicatif uniquement, les effets du rapprochement des groupes Korian et Medica sur les principaux indicateurs au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012 du groupe Korian comme si cette opération était intervenue au 1^{er} janvier 2012.

<i>En milliers d'euros</i>	TOTAL Pro forma 31.12.2013	TOTAL Pro forma 31.12.2012
Chiffre d'affaires	2 375 847	2 251 959
Charges du personnel	-1 137 897	-1 082 495
RESULTAT OPERATIONNEL	230 912	210 525
Coût de l'endettement financier net	-68 086	-65 767
Résultat net part du Groupe	96 073	77 592

- Refinancement des crédits syndiqués

La Fusion rendait exigible le crédit syndiqué Medica. Korian a ainsi négocié en décembre 2013 une ligne de financement relais pour couvrir le besoin de refinancement.

Néanmoins, compte tenu des conditions de marché favorables, la Société a d'ores et déjà négocié un contrat de refinancement de la dette du nouveau Groupe.

Ce nouveau crédit syndiqué a été signé le 12 mars 2014, sous condition suspensive de la réalisation de la Fusion. Il comprend deux tranches à échéance 5 ans :

- une tranche de refinancement des crédits syndiqué Korian et Medica pour 800 M€ ;
- une tranche revolver de 300 M€ destiné à financer les besoins généraux du Groupe.

Le covenant, (dette – dette immobilière) / (EBITDA – 6,5% de la dette immobilière), est fixé à 4,5x sur la durée du crédit. Ce financement est sans sûreté réelle et autorise le Groupe à souscrire des emprunts en dehors du crédit syndiqué pour 700 M€ de dettes immobilières et pour 150 M€ de dettes non immobilières.

Par ailleurs, le crédit prévoit une clause de changement de contrôle :

- les actionnaires de référence de Korian - Medica doivent maintenir leur participation au capital supérieure à 40 % et,
- aucun autre actionnaire ne doit détenir plus de 1/3 du capital.

Le *pool* est composé de 12 groupes bancaires principalement européens.

Suite à la réalisation de la Fusion, la tranche de refinancement a été tirée en totalité en date du 26 mars 2014, ce qui a permis le remboursement concomitant des crédits syndiqués Korian et Medica.

- Modifications tarifaires

Par arrêté du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, la hausse du tarif des prestations des maisons de retraite a été fixé à 1,0% pour l'année 2014 (applicable aux personnes résidant déjà en institution au 31 décembre 2013).



Note 35 – Liste des sociétés du groupe

Raison Sociale	31.12.13 % de contrôle	31.12.13 % d'intérêt	31.12.12 % de contrôle	31.12.12 % d'intérêt	Méthode	Siège Social
KORIAN SA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	Sté-Mère	32, rue Guersant - 75017 PARIS
MEDIDEP FONCIER	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA JANIN	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
SOCIETE IMMOBILIERE JANIN	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN SANTE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
ABILONE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
SCI KORIAN IMMOBILIER	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
JONGKIND	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
SANTE-MARKETING ET STRATEGIE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LA MOULINIERE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
CHATEAU DE OUEZY	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
KORIAN PARTENAIRE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
SCI LA SOURCE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
PRIVATEL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
HOLDING HOSPITALIERE DE TOURAIN	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KOVEST 37	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	IG (cédée)	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
SOGESCO - SOCIETE DE GESTION ET CONSEILS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LE NORD COTENTIN	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
CENTRE WILLIAM HARVEY	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	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
SOCIETE DE PARTICIPATION CLINIQUE JEANNE D'ARC	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	IG (cédée)	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
PB EXPANSION	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
REACTI MALT	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
HOLDING MIEUX VIVRE	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	IP (liquidation)	109, av Renoir – 06520 MAGAGNOSC



Raison Sociale	31.12.13 % de contrôle	31.12.13 % d'intérêt	31.12.12 % de contrôle	31.12.12 % d'intérêt	Méthode	Siège Social
SOGEMARE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
AUGUSTE GAL GESTION	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	Fusion dans L'Aubier de Cybèle	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
MOUGINS GESTION	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	Fusion dans L'Aubier de Cybèle	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
OLLIERES GESTION	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	Fusion dans L'Aubier de Cybèle	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN LE CLOS MYRAMIS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LA BASTIDE DE LA TOURNE	99,92%	99,92%	99,92%	99,92%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LE CHÂTEAU	57,75%	57,75%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
SARL RESIDENCE FRONTENAC	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN LE BASTION	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LES LUBERONS	99,90%	99,90%	99,90%	99,90%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
RESIDENCE PERIER	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
PERIER RETRAITE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
VAUVENARGUES GESTION	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	Fusion dans L'Aubier de Cybèle	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
VEPEZA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LA REINE MATHILDE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LA NORMANDIE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
RESIDENCE LES AJONCS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN JARDIN DE L'ANDELLE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
L'ERMITAGE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN NYMPHEAS BLEUS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA EVORA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN LA ROSERAIE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN MAS DE LAUZE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
SCI BADERA	62,00%	62,00%	62,00%	62,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
ALSACE SANTE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY



Raison Sociale	31.12.13 % de contrôle	31.12.13 % d'intérêt	31.12.12 % de contrôle	31.12.12 % d'intérêt	Méthode	Siège Social
KORIAN VILLA ORTIS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
VILLA BONTEMPS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
DOMAINE DE LA BRANEYRE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
RESIDENCES DU CANAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
SOCIETE D'EXPLOITATION HOME SAINT GABRIEL	99,16%	99,16%	99,16%	99,16%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LES ISSAMBRES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LE RAYON D'OR	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
ACCUEIL MEUNIERES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LES AMARANTES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
CHAMTOU	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
SOCIETE GERONTOLOGIQUE DU CENTRE OUEST - SGCO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
SOCIETE HOSPITALIERE DE TOURAIN	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA D'ALBON	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
ORION	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
POULIGUEN GESTION	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
POULIGUEN	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
CHATEAU DU MARIAU	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
SCI LE TEILLEUL	60,00%	60,00%	60,00%	60,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN LE DIAMANT	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
COMPAGNIE FONCIERE VERMEILLE	59,22%	59,22%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
BELLECOMBE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
KORIAN LES ARCADES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
RESIDENCE MAGENTA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
VILLA SAINT DOMINIQUE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LE CLOS CLEMENT 77 - RESIDENCE DU BOIS CLEMENT	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY



Raison Sociale	31.12.13 % de contrôle	31.12.13 % d'intérêt	31.12.12 % de contrôle	31.12.12 % d'intérêt	Méthode	Siège Social
KORIAN BRUNE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN LES LILAS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
SAINT CYR GESTION	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
L'AUBIER DE CYBELE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
L'AUBIER DE CYBELE GESTION	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
REANOTEL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN LA MAGDELEINE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN FLORIAN CARNOT	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
MEUDON-TYBILLES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
VILLA RENAISSANCE	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	Fusion dans L'Impérial	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LES LIERRES GESTION	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA ST HILAIRE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
RESIDENCE LES ACACIAS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
L'AIR DU TEMPS RESIDENCES STRASBOURG ROBERTSAU	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LES HAUTS D'ANDILLY	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
ATRIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LES BEGONIAS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LA REINE BLANCHE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LES BLES D'OR	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LES TEMPS BLEUS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
CARLOUP SANTE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LE CASTELLI	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LES FONTAINES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
ISERE SANTE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
L'IMPERIAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY



Raison Sociale	31.12.13 % de contrôle	31.12.13 % d'intérêt	31.12.12 % de contrôle	31.12.12 % d'intérêt	Méthode	Siège Social
LAFFITTE SANTE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
S.C.I. LE MAIL IMMOBILIER	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LE MAIL SANTE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
MASSENET SANTE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
MEDOTELS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
RESIDENCE FREDERIC MISTRAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN CLOS DES VIGNES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA PAPYRI	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA D'AZON	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN PIERRE LHOMME	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	Fusion dans L'Impérial	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN LES CASSISSINES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN VILLA SPINALE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN L'ASTREE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN LA FONTANIERE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
GEM VIE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
SOCIETE D'ETUDES ET DE REALISATIONS POUR LE NOUVEL AGE SERENA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN AU FIL DU TEMPS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN PLAISANCE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN SAVERNE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN VAL DES SOURCES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN VILL'ALIZE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN L'ESCONDA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LE PETIT CASTEL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
PEROU	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LES PINS BLEUS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY



Raison Sociale	31.12.13 % de contrôle	31.12.13 % d'intérêt	31.12.12 % de contrôle	31.12.12 % d'intérêt	Méthode	Siège Social
RESIDENCE DE PONTLIEUE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
HOMERE HOTELLERIE MEDICALISEE RETRAITE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LA SAISON DOREE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
SAINT FRANCOIS DE SALES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
LES TILLEULS	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	IG (Cédée)	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
SARL VILLANDIERES NIMES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
CLINIQUE DE SOINS DE SUITE ET READAPTATION CHATEAU DE GLETEINS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
LA PINEDE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
CHATEAU DE LA VERNEDE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
LES DEUX TOURS	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	Fusion dans Les Trois Tours	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
KORIAN LES OLIVIERS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
CENTRE DE READAPTATION FONCTIONNELLE DE CAEN	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
CLINIQUE CARDIOLOGIQUE DE GASVILLE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
CENTRE DE REPOS ET DE CONVALESCENCE L'AQUITANIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
CLINIQUE DE MEDECINE PHYSIQUE ET DE READAPTATION FONCTIONNELLE "LES GRANDS CHENES"	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	40-52 rue Stehelin – 33200 BORDEAUX
LES FLOTS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
MAISON DE REPOS SPECIALISEE SOCIETE DU CHATEAU CHAVASSE	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	IG (Cédée)	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
LATITUDE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	40-52 rue Stehelin – 33200 BORDEAUX
PS3	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	40-52 rue Stehelin – 33200 BORDEAUX
IMMO 2	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	40-52 rue Stehelin – 33200 BORDEAUX
LE BELVEDERE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Quartier de l'Océan – 40530 LABENNE
CLINIQUE MAYLIS	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	IG (Cédée)	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
CENTRE MEDICAL INFANTILE MONTPRIBAT	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION



Raison Sociale	31.12.13 % de contrôle	31.12.13 % d'intérêt	31.12.12 % de contrôle	31.12.12 % d'intérêt	Méthode	Siège Social
CENTRE DE REEDUCATION FONCTIONNELLE DE SIOUVILLE	99,83%	99,83%	99,83%	99,83%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
CLINIQUE NAPOLEON	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Christus – 40990 SAINT PAUL LES DAX
SCI NAPOLEON	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Christus – 40990 SAINT PAUL LES DAX
LE BREVENT	98,47%	98,47%	98,47%	98,47%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
LE MONT BLANC	99,16%	99,16%	99,16%	99,16%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
CLINIQUE DU CANAL DE L'OURCQ	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
CLINIQUE MEDICALE D'YMARE	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	IG (Cédée)	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
CLINIQUE PSYCHIATRIQUE DU PAYS DE SEINE	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	IG (Cédée)	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
KORIAN LA GUYONNE	99,90%	99,90%	99,90%	99,90%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
HAD YVELINES SUD	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
SOCIETE NOUVELLE DE LA CLINIQUE DU MESNIL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
CENTRE DE SOINS DE SUITE DE SARTROUVILLE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
LES TROIS TOURS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
OREGON	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
SOCIETE D'EXPLOITATION DE LA CLINIQUE MEDICALE DE SAINT COME A JUVISY	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
CLINIQUE DE SACLAS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
SOCIETE CLINIQUE DE SOINS DE SUITE DE NOISY LE SEC	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
CLINIQUE DE LIVRY SULLY	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
CLINIQUE JEANNE D'ARC	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	IG (Cédée)	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
SOCIETE D'EXPLOITATION DE LA CLINIQUE DU PERREUX	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
NEWCO BEZONS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
CLINIQUE DE CONVALESCENCE DU CHATEAU DE CLAVETTE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
SERIENCE SOINS DE SUITE ET DE READAPTATION	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION



Raison Sociale	31.12.13 % de contrôle	31.12.13 % d'intérêt	31.12.12 % de contrôle	31.12.12 % d'intérêt	Méthode	Siège Social
SARL DE BIOUX SANTE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Rue du 8 mai 1945 – 71850 CHARNAY LES MACON
THALATTA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
LA PETITE MADELEINE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
RESIDENCE LES AINES DU LAURAGAIS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
GRAND'MAISON	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
KORIAN PASTORIA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Zone Industrielle - 25870 DEVECEY
SOCIETE DE GESTION DE CLINIQUES DU DOMAINE DE VONTES	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	IG (Cédée)	Allée de Roncevaux - 31240 L'UNION
PHÖNIX Seniorenzentren Beteiligungsgesellschaft mbH	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Reichskanzler-Müller-Straße 21 D-68165 Mannheim
KORIAN DEUTSCHLAND	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Reichskanzler-Müller-Straße 21 D-68165 Mannheim
KORIAN MANAGEMENT	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	IG	Reichskanzler-Müller-Straße 21 D-68165 Mannheim
CURANUM AG	78,45%	78,45%	0,00%	0,00%	IG	Circus Krone-Straße 10 D-80335 München
SEGESTA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	IG	Viale Cassala 16 I-20143 Milano



5.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES

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 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Korian – Medica (anciennement 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 « Principes comptables » qui expose dans le paragraphe « 1.25 Secteurs opérationnels » le changement de présentation des secteurs opérationnels et dans le paragraphe « 1.16 Avantages du personnel » les effets de l'application de l'amendement de la norme IAS 19 sur les régimes à prestations définies.

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 :

- Votre groupe procède à des tests de dépréciation sur la valeur des immobilisations corporelles et incorporelles selon les modalités décrites dans la note 1.10 de l'annexe aux états financiers. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation et nous avons vérifié que des provisions suffisantes ont été constituées.
- La note 1.7 de l'annexe aux états financiers présente les modalités de détermination de la juste valeur des autorisations d'exploiter en France et en Italie. Nous avons vérifié la correcte application de ces modalités aux acquisitions de l'exercice.
- La note 1.14 de l'annexe aux états financiers indique que votre groupe a recours à des instruments financiers dérivés comptabilisés à leur juste valeur. Pour déterminer cette juste valeur, votre groupe utilise 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 qualifiés d'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.

Fait à Paris-La Défense et Courbevoie, le 28 avril 2014

Les commissaires aux comptes

**ERNST & YOUNG et
Autres**

BENOIT GILLET

MAZARS

MANUELA BAUDOIN-REVERT



Afin de faciliter la lecture du présent chapitre, il est précisé que les propos qui suivent concernent la société Korian.

SOMMAIRE

6.1 Comptes annuels au 31 décembre 2013	205	6.3 Rapport des Commissaires aux comptes	
6.2 Rapport des Commissaires aux comptes		sur les conventions et engagements	
sur les comptes annuels	227	réglementés	229



6.1. COMPTES ANNUELS AU 31 DECEMBRE 2013

Documents comptables individuels

(Sauf indication contraire, toutes les données monétaires sont exprimées en milliers d'euros / K€).

Bilan

ACTIF	31.12.2013	31.12.2012
Immobilisations incorporelles	282 583	309 917
Immobilisations corporelles	3 181	3 485
Immobilisations financières	665 814	578 896
<i>Dont participations</i>	661 465	578 270
Total actif immobilisé	951 578	892 298
Avances et acomptes versés sur commandes	51	13
Créances clients	3 404	3 263
Autres créances	370 108	370 310
Disponibilités	1 737	9 412
Valeurs mobilières de placement	22 725	131 569
Charges constatées d'avance	307	865
Total actif circulant	398 332	515 432
Frais d'émission d'emprunt / Primes de rbt d'obligations	653	0
Total actif	1 350 563	1 407 730

PASSIF	31.12.2013	31.12.2012
Capital	174 198	170 204
Primes d'émission	293 419	284 949
Réserve légale	17 020	16 359
Report à nouveau	22 765	18 874
Autres réserves	128 516	128 516
Résultat	3 912	24 888
Provisions réglementées	4 660	4 621
Situation nette	644 490	648 411
Provisions pour Risques et Charges	692	2 004
Emprunts et dettes conditions particulières	17 491	0
Autres emprunts obligataires	106 466	37 648
Emprunts auprès des établissements de crédit	362 883	525 111
Emprunts et dettes divers	193 025	175 714
Fournisseurs	4 721	4 838
Dettes sociales et fiscales	13 566	12 198
Fournisseurs d'immobilisations	6 542	1 156
Autres dettes	171	158
Total dettes d'exploitation	687 374	756 823
Produits constatés d'avance	516	492
Total passif	1 350 563	1 407 730



Compte de résultat

	31.12.2013	31.12.2012
Produits d'exploitation		
Ventes de marchandises		
Chiffre d'affaires	40 117	36 031
Production immobilisée	981	1 107
Subvention d'exploitation	5	8
Reprises de provisions et transfert de charges	2 602	539
Autres produits	98	10
Total	43 803	37 695
Charges d'exploitation		
Achats de marchandises		
Autres achats et charges externes	20 854	16 360
Impôts et taxes	2 141	1 519
Salaires	19 742	18 012
Charges sociales	8 125	8 166
Dotations		
- amortissements immobilisations	4 891	3 836
- sur actif circulant		
- provisions pour risques et charges	666	1 170
Autres charges	310	387
Total	56 728	49 450
Résultat d'exploitation	-12 925	-11 755
Produits financiers	42 949	59 644
Charges financières	32 526	31 328
Résultat financier	10 422	28 316
Résultat courant	-2 503	16 561
Produits exceptionnels	80 850	813
Charges exceptionnelles	84 958	3 529
Résultat exceptionnel	-4 508	-2 716
Impôts bénéfiques	-10 923	-11 043
Résultat net comptable	3 912	24 888



Annexe aux comptes individuels au 31 décembre 2013

Règles, méthodes comptables

Les comptes individuels sont établis conformément aux principes comptables fondamentaux (prudence, permanence des méthodes d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices, continuité de l'exploitation) et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes individuels issues du Plan Comptable Général 1999.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

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 / Médidep de 2006 (valeur d'origine 317 M€) est immobilisé dans le compte 20700000 « fonds commercial » et réparti extra-comptablement au prorata 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 SA, 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. Cette valeur d'utilité est déterminée par regroupement d'établissements de chaque activité existant à la date de la fusion.

- Immobilisations corporelles

Les immobilisations 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
- le matériel de transport 5 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, 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 SA, en fonction des perspectives d'avenir de la filiale. Les principales hypothèses retenues par la Société pour définir les flux futurs de trésorerie actualisés sont :

- les flux de trésorerie (avant impôt) sont issus du *business plan* à moyen terme approuvé par le Conseil d'administration ;
- le taux d'actualisation de 7% pour la France, de 7% pour l'Allemagne et de 8% pour l'Italie est déterminé à partir du coût moyen pondéré du capital du Groupe ;
- la valeur terminale 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 2,5%. Ce taux de croissance est en accord avec le potentiel de développement des marchés sur lequel opère le Groupe, 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 Groupe, dont la rémunération est calculée sur la base d'échelles journalières au taux de 2,79%, soit 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 détenues en nom propre pour réguler le cours 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 *cash pool* direct a été signée entre Korian et la plupart des sociétés françaises du Groupe, faisant de Korian la centrale de trésorerie du Groupe. Ce *cash pool* est réparti sur 8 banques.

- Risque de change

L'ensemble des flux financiers est opéré dans la zone Euro.

- Risque de taux

L'emprunt de Korian est essentiellement à taux variable et est couvert par des instruments dérivés.

- Coûts d'émission d'obligations

Les coûts d'émission d'obligations sont comptabilisés en charges externes puis étalés sur la durée de l'obligation.



Principaux faits de l'exercice

- Augmentation de capital de Korian SA

Lors de la distribution des dividendes en 2013, 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 15,65 €. A l'issue de la période d'option, le capital social de Korian SA a été augmenté d'un montant nominal de 3 993 925 € par émission de 798 785 actions le 23 juillet 2013.

Ainsi, le capital social de Korian SA a été porté à 174 198 065 € divisé en 34 839 613 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 5 € chacune.

- Acquisitions

Korian SA a acquis des titres de participation complémentaires des sociétés du groupe Séniors Santé pour un montant total de 2,5 M€. En conséquence, Korian SA détient 100% des sociétés Les Lierres Gestion et Vauvenargues Gestion.

De plus, pour mémoire, Korian SA détient 100% des titres des sociétés Ollières Gestion et Auguste Gal Gestion depuis le 2 janvier 2012, date à laquelle la société Beaulieu Patrimoine a nanti ses participations de 90% dans la société Ollières Gestion et de 70% dans la société Auguste Gal Gestion au profit de Korian SA. La valeur d'expertise de ces titres a été arrêtée en 2013 à 4,1 M€.

- Créations et développements

Korian a créé une filiale en Allemagne, Korian Management AG pour un montant de titres de 50 K€.

Dans le cadre de l'acquisition de Curanum AG, Korian a procédé à une augmentation de capital de sa filiale allemande Korian Deutschland AG, pour un montant de 101 M€.

- Cession

Dans le cadre de sa restructuration par métier, Korian SA a cédé les titres des sociétés de son secteur psychiatrie, soit les titres des huit sociétés suivantes : Clinique Psychiatrique du Pays de Seine, Clinique Maylis, Maison de Repos Spécialisée Société du Château de Chavasse, Société de Gestion des Cliniques du Domaine de Vontes, Société de participation CJA, Clinique Jeanne d'Arc, Clinique Médicale d'Ymare, Kovest 37.

Cette opération a généré une plus-value de 3,8 M€.

- Emprunt obligataire

Le 2 août 2013, Korian a émis un emprunt obligataire de 67 500 K€, arrivant à échéance le 2 août 2019.



Principaux postes de bilan et de compte de résultat

- Immobilisations et amortissements

Immobilisations	31.12.2012	Acquisitions	Cessions	31.12.2013
Concessions, brevets et droits similaires	18 184	2 895	173	20 906
Immobilisations incorporelles en cours	706	9 577	654	9 629
Fonds commercial (mali technique de fusion)	315 060		50 774	264 286
Installations générales	1 483	59		1 542
Matériel de transport	-			-
Matériel de bureau et informatique	7 684	1 182	186	8 680
Immobilisations corporelles en cours	-			-
Avances versées sur immobilisations	-			-
Participations et créances rattachées	583 284	110 299	27 124	666 459
Autres immobilisations financières	626	3 774	51	4 349
Total	927 027	127 786	78 962	975 851

Amortissements	31.12.2012	Dotations	Reprises	31.12.2013
Concessions, brevets et droits similaires	8 497	3 413	51	11 859
Installations générales	501	106		607
Matériel de transport	-			-
Matériel de bureau et informatique	5 182	1 353	100	6 434
Total	14 180	4 872	151	18 901

Provisions	31.12.2012	Dotations	Reprises	31.12.2013
Sur titres de participation	5 014		21	4 993
Sur Mali technique	15 536		15 157	379
Sur prêt	-			-
Total	20 550		15 178	5 372

Les amortissements ont été constatés en charges d'exploitation. Les ajustements de provisions sur prêts et titres de participations ont été constatés en résultat financier.

Les ajustements de provision sur mali technique ont été constatés en charges et produits exceptionnels.

Le poste « autres immobilisations en cours » correspond à de la production immobilisée ainsi qu'à des coûts de prestataires pour l'élaboration de progiciels internes pour 915 K€ et à des frais engagés en vue de la fusion-absorption de la société Médica pour 8 714 K€.

- Titres de participations

Korian SA est la société consolidante du groupe Korian. Elle détient les titres des sociétés répertoriées dans le tableau ci-après (montants en €).

Libellé 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
ALSACE SANTE	500	500	100.00%	377 000	377 000	37 000	153 251	514 457	0	0
AUBIER DE CYBELE	6 332	6 332	100.00%	25 263 707	25 263 707	672 166	4 356 157	11 064 956	0	28 876
CENTRE DE READAPTATION FONCTIONNELLE DE CAEN	3 700	3 700	100.00%	1 237 000	1 237 000	37 000	125 099	51 703	0	7 473
CENTRE DE REEDUCATION FONCTIONNELLE DE SIOUVILLE	70	6 000	1.17%	538 180	455 619	96 000	1 010 785	4 280 001	0	0
CENTRE DE REPOS ET CONVALESCENCE L AQUITANIA	639	1 000	63.90%	765 490	765 490	40 000	56 333	190 611	0	0
CENTRE DE SOINS DE SUITE DE SARTROUVILLE	3 700	3 700	100.00%	37 000	37 000	37 000	774 426	1 389 125	200 000	4 654
CENTRE MEDICAL INFANTIL MONTTRIBAT	2 505	2 505	100.00%	5 640 614	5 640 614	38 188	213 464	-252 266	0	1 603 422
CENTRE WILLIAM HARVEY	4 000	4 000	100.00%	3 048 980	3 048 980	308 000	852 550	5 268 869	330 000	0
CHÂTEAU DU MARIAU	300	300	100.00%	1 356 725	1 356 725	45 735	-239 602	-224 252	0	511 391
CLINIQUE CARDIOLOGIQUE DE GASVILLE	2 500	2 500	100.00%	4 079 378	4 079 378	37 500	2 864	-677 912	0	999 761
CLINIQUE DE LIVRY SULLY	3 500	3 500	100.00%	3 685	3 685	140 000	660 715	2 826 688	160 000	0
CLINIQUE DE SACLAS	1 000	1 000	100.00%	2 016 779	2 016 779	701 000	1 086 377	5 074 065	0	0
CLINIQUE DE SOINS DE SUITE ET DE READAPTION GLETEINS	6 250	6 250	100.00%	4 817 375	4 817 375	100 000	17 591	430 939	80 000	0
CLINIQUE DU CANAL DE L'OURCQ	3 700	3 700	100.00%	37 000	37 000	37 000	-208 849	-6 246 063	0	9 929 141

Libellé 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
GRAND'MAISON	2 500	2 500	100.00%	706 990	706 990	38 112	293 245	660 125	0	0
HAD YVELINES SUD	3 700	3 700	100.00%	37 000	37 000	37 000	584 341	873 838	545 000	0
HHT	2 520	2 520	100.00%	1 551 438	1 551 438	40 320	349 358	-1 939 672	0	4 575 492
HOLDING AB	20 017	20 177	99.21%	3 967 395	3 967 395	403 540	39 083	5 683 533	466 273	0
KORIAN BRUNE	500	500	100.00%	1 522 641	1 522 641	38 500	948 897	4 874 533	0	0
KORIAN DEUTCHLAND	1	1	100.00%	101 050 000	101 050 000	50 000	270 775	101 256 971	0	10 874
KORIAN FLORIAN CARNOT	8 500	8 500	100.00%	1 447 554	1 447 554	136 000	729 787	3 067 627	0	0
KORIAN IMMOBILIER	200	200	100.00%	3 203	3 203	3 049	2 252 377	2 324 746	0	16 479 146
KORIAN JARDIN de L'ANDELLE	500	500	100.00%	2 434 204	2 434 204	37 000	19 184	167 675	0	0
KORIAN JARDINS DE L'ATLANTIQUE	1 000	1 000	100.00%	8 834 928	8 834 928	528 000	2 127 206	3 962 795	0	39 663
KORIAN LA GUYONNE	999	1 000	99.90%	1 871 235	1 871 235	40 000	537 521	1 069 484	0	0
KORIAN LA MAGDELEINE	382	382	100.00%	38 200	38 200	38 200	334 522	633 971	200 000	0
KORIAN LA ROSERAIE	504	504	100.00%	1 746 420	1 746 420	40 320	279 518	464 562	0	0
KORIAN LE CLOS MYRAMIS	249	500	49.80%	862 447	862 447	7 622	208 358	521 388	49 800	185 996
KORIAN LES ARCADES	504	504	100.00%	2 326 040	2 326 040	40 320	604 999	3 117 021	0	0
KORIAN LES LILAS	504	504	100.00%	2 036 555	2 036 555	40 320	681 243	3 273 116	0	0

Libellé 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
KORIAN MANAGEMENT	100	100	100.00%	50 000	50 000	50 000	-211 394	-211 394	0	0
KORIAN NYMPHÉAS BLEUS	350	5 000	7.00%	183 975	183 975	165 500	222 495	713 847	0	0
KORIAN PARTENAIRE	500	500	100.00%	5 000	5 000	5 000	-8 066	-28 107	0	20 447
KORIAN SANTE	4 000	4 000	100.00%	8 000 920	8 000 920	60 980	-1 327 347	-3 344 735	0	33 423 384
KORIAN VILLA EVORA	504	504	100.00%	1 890 266	1 890 266	40 320	293 332	838 235	0	0
KORIAN VILLA JANIN	100	100	100.00%	855 892	855 892	7 500	-59 000	-212 700	0	299 425
KORIAN VILLA ORTIS	5 000	5 000	100.00%	1 710 000	1 710 000	76 225	293 091	559 257	0	0
LA BASTIDE DE LA TOURNE	2 498	2 500	99.92%	5 013 014	5 013 014	38 112	403 368	1 668 620	0	0
LA MOULINIERE	100	100	100.00%	1 996 919	375 752	76 225	3 436	299 529	0	0
LA NORMANDIE	2 500	2 500	100.00%	584 388	584 388	38 112	173 567	-609 411	0	734 194
LA PETITE MADELEINE	2 500	2 500	100.00%	2 588 097	2 588 097	40 000	-124 054	-302 286	0	2 189 366
LA PINEDE	250	250	100.00%	38 115	38 115	38 250	-36 613	249 919	0	1 373 039
LE BREVENT	2 506	2 545	98.47%	2 672 383	1 066	190 875	4 615	133 776	0	0
LE CLOS CLEMENT 77 - RESIDENCE DU BOIS CLEMENT	2 500	2 500	100.00%	304 898	304 898	38 112	351 689	883 577	0	0
LE MONT BLANC	30	60 000	0.05%	1 906	1 906	960 000	-800 584	-7 715 123	0	8 686 508
LE NORD COTENTIN	15 000	15 000	100.00%	10 637 761	10 637 761	915 000	204 919	310 224	495 000	20 094

Libellé 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
LE RAYON D'OR	2 500	2 500	100.00%	620 000	620 000	38 076	203 647	650 463	0	0
L'ERMITAGE	1 000	1 000	100.00%	1 143 368	1 143 368	38 112	157 632	184 045	0	0
LES AMARANTES	4 000	4 000	100.00%	3 804 490	3 804 490	446 291	468 631	564 818	400 000	0
LES ISSAMBRES	63 282	63 282	100.00%	2 495 000	2 495 000	964 728	321 361	1 317 114	0	0
LES LIERRES GESTION	40 000	40 000	100.00%	5 114 002	5 114 002	448 000	294 265	-338 168	0	931 727
LES LUBERONS	589	1 000	58.90%	1 962 821	1 962 821	76 225	199 842	475 811	82 460	0
LES OLIVIER	1 000	1 000	100.00%	4 608 437	4 608 437	304 898	386 386	3 949 053	500 000	0
LES TROIS TOURS	1 606	5 606	28.65%	2 058 062	2 058 062	85 463	515 965	4 334 683	0	0
L'IMPERIAL	23 055	47 080	48.97%	2 948 889	2 948 889	47 080	-802 428	-190 788	0	746 665
MEDI'DEP FONCIER	500	500	100.00%	7 500	7 500	7 500	1 695 472	2 320 452	1 440 000	0
MEDOTELS	73 763	73 763	100.00%	149 254 402	149 254 402	1 124 886	13 101 355	131 329 516	24 000 000	88 051 831
NEWCO BEZONS	6 966	6 966	100.00%	213 582	213 582	111 456	458 542	1 657 156	150 000	0
PHONIX	5	5	100.00%	136 354 144	136 354 144	5 000 000	-2 649 909	39 211 303	0	612
PRIVATEL	23 400	23 400	100.00%	7 419 922	7 419 922	356 731	-424 019	-74 874	690 000	16 046 854
RESIDENCE DU CANAL	2 500	2 500	100.00%	5 596 000	4 977 620	38 200	210 543	885 451	0	688 437
RESIDENCE MAGENTA	500	500	100.00%	1 524 490	1 524 490	40 000	1 111 371	4 721 906	0	0

Libellé 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
SAINT CYR GESTION	76 004	76 004	100.00%	2 233 644	2 233 644	2 147 040	294 725	-998 395	0	2 815
SCI LE TEILLEUL	1 650 000	2 750 000	60.00%	1 650 000	1 650 000	2 750 000	20 850	21 845	0	0
SCI PERREUX	0	0	22.00%	60 980	60 980	N.C.	N.C.	N.C.	43 703	0
SEGESTA	2 471 786	2 618 412	94.40%	108 721 746	108 721 746	2 618 412	-4 068 861	15 987 930	0	72 408 144
SHT (Sté Hospitalière de Touraine)	1 306	3 899	33.50%	2 737 664	2 737 664	58 485	918 718	1 343 153	0	10 958
SOGESCO - STE DE GESTION ET CONSEILS	3 020	3 020	100.00%	9 415 884	9 415 884	298 980	211 997	521 500	117 000	1 926 831
STE CLINIQUE DE SOINS DE SUITE DE NOISY LE SEC	2 500	2 500	100.00%	38 112	38 112	38 112	501 274	1 417 125	0	0
STE D'EXPLOITATION DE LA CLINIQUE DU PERREUX	2 500	2 500	100.00%	38 127	38 127	38 112	946 008	2 784 316	0	0
STE GERONTOLOGIQUE DU CENTRE OUEST - SGCO	129	2 500	5.16%	27 128	27 128	38 112	496 011	824 504	15 480	0
STE NOUVELLE DE LA CLINIQUE DU MESNIL	382	382	100.00%	38 200	38 200	38 200	165 183	641 931	0	679 501



- Echéance des créances

Etat des créances	Total	1 an au plus	A plus d'un an
Prêts et créances rattachés à des participations	3 818	1 002	2 816
Autres immobilisations financières	531	-	531
Autres créances clients	3 404	3 404	-
Personnel et comptes rattachés	92	92	-
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux	9	9	-
Etat et autres collectivités			
- Impôts sur les bénéfices	8 802	8 802	-
- Taxe sur la Valeur Ajoutée	526	526	-
- Divers	106	106	-
Groupe et associés	360 028	360 028	-
Débiteurs divers	1 863	1 863	-
Charges constatées d'avance	307	307	-
Total	379 486	376 138	3 348

- Valeurs mobilières de placement

Les liquidités disponibles en caisse ou en banque ont été évaluées pour leur valeur nominale.

Korian SA détient des VMP et des DAT (hors actions propres) valorisés selon la méthode PEPS pour un montant de 20 693 K€.

Korian SA possède des actions propres qui sont valorisées selon la méthode PMP et leur variation s'explique comme suit.

En €	Nombre	Montant
Stock au 31.12.2012	52 046	670 822
Achats 2013	179 123	3 519 111
Ventes 2013	199 117	3 686 683
<i>P/MV nette 2013</i>		<i>239 564</i>
Stock 31.12.2013	32 052	742 814

Une provision pour dépréciation de 83 K€ a été constatée au vu du cours de l'action Korian SA au 31 décembre 2013.

Korian a mis en place un plan de rachat d'actions propres. Au 31 décembre 2013, 115 076 actions étaient auto-détenues pour un coût d'achat global de 1 372 514 €.



- Charges constatées d'avance

Le détail du poste s'analyse ainsi.

Charges	2013	2012
Maintenance	177	136
Locations mobilières	15	7
Commissions	22	-
Déplacement	22	
Coût de développement	-	102
Séminaire	-	163
Publicité	18	389
Documentation	13	23
Formation	-	28
Autres	40	17
Total	307	865

- Produits constatés d'avance

Le détail du poste s'analyse ainsi.

Produits	2013	2012
Redevance	393	492
Travaux et MO	123	-
Total	516	492

- Produits à recevoir et charges à payer

Nature des éléments	Produits	Charges
Intérêts courus sur Prêts		85
Intérêts courus sur emprunt obligataire		1 466
Intérêts courus sur emprunts à conditions particulières		321
Intérêts courus sur SWAPS		2 254
Fournisseurs, factures non parvenus		1 002
Fournisseurs groupe, factures non parvenues		53
Fournisseurs immobilisations		5 375
Fournisseurs, avoirs non parvenus		
Clients hors groupe, facture à établir	1 791	
Clients groupe, facture à établir	63	
Dettes sociales		5 143
Charges sociales sur dettes sociales		1 844
Etat charges à payer / produits à recevoir	105	1 275
Intérêts courus sur comptes courants	10 139	4 540
Banque Intérêts courus		14
Total	12 098	23 372



- Variation des capitaux propres

Variation des capitaux propres	En K€
A l'ouverture	648 411
Augmentation de capital	3 994
Prime d'émission et de fusion	8 470
Réserve légale	661
Report à nouveau	3 891
Résultat 2012 distribué	-24 888
Résultat exercice 2013	3 912
Provisions réglementées	39
A la clôture	644 490

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires pratiqués sur les coûts d'acquisition des titres. En 2013, ils ont généré une charge et un produit exceptionnels de respectivement 191 K€ et 152 K€.

Lors de la distribution des dividendes en 2013, 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 15,65 €. A l'issue de la période d'option, le capital social de Korian SA a été augmenté d'un montant nominal de 3 993 925 € par émission de 798 785 actions le 23 juillet 2013, et la prime d'émission a été augmentée de 8 469 916 €.

Ainsi, le capital social de Korian SA a été porté à 174 198 065 € divisé en 34 839 613 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 5 € chacune.

Détail de l'actionnariat de Korian au 31 décembre 2013

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Prédica	11 059 441	31,74%	31,74%
Batipart Invest, Novaé	8 447 223	24,25%	24,25%
Groupe Malakoff Médéric	5 032 046	14,44%	14,44%
Groupe MACSF	3 320 806	9,53%	9,53%
ACM Vie	3 265 627	9,37%	9,37%
Flottant	3 714 470	10,67%	10,67%
Total	34 839 613	100,00%	100,00%

- Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges et leur évolution s'analysent comme suit.

	31.12.2012	Dotations	Reprises		31.12.2013
En K€			Utilisées	Non utilisées	
Provisions pour risques & charges					
Autres provisions pour risques et charges	621			621	-
Provision pour litige salarial	1 314	666	1 117	171	692
Provision pour perte	68		68		-
Provision pour restructuration	-				-
Provision pour impôts	-				-
Total	2 003	666	1 185	792	692



La dotation pour provision pour litige salarial correspond essentiellement à des coûts de réorganisation salariale et des litiges prudhommaux.

- Dettes financières

Dettes sur établissements de crédit

	2013	2012
Découverts bancaires	275	343
Total	275	343

Emprunts bancaires		
- A moins d'1 an	9 011	43 254
- A plus d'1 an	353 498	480 431
Intérêts courus	99	1 083
Total emprunts bancaires	362 608	524 768

Total endettement bancaire	362 883	525 111
-----------------------------------	----------------	----------------

Evolution de l'endettement du Groupe au 31 décembre 2013

Au 31 décembre 2013, l'endettement net atteint 716 M€, en hausse de 154 M€ par rapport à 2012. Cette augmentation est liée aux investissements réalisés par le Groupe et en particulier à l'acquisition du groupe Curanum, intégré depuis le 1^{er} mars 2013. Toutefois, le levier d'endettement ((Endettement Net – Endettement Immobilier) / (EBITDA Consolidé – 7% * Endettement Immobilier)) baisse sur la période pour atteindre 2,7x, soit un niveau bien inférieur au covenant du crédit syndiqué de 4,75x.

Korian a poursuivi la diversification de ses lignes de financements avec l'émission en juillet 2013 d'une obligation d'un montant de 67,5 M€ (675 titres de 100 000 € à échéance le 2 août 2019).

La dette se décompose comme suit :

- un crédit syndiqué de 500 M€ à échéance 5 ans (23 juillet 2015) composé de 2 tranches : un crédit de refinancement d'un montant de 380 M€ réduit à hauteur de 275 M€ après remboursement, et un crédit renouvelable d'un montant total maximal de 120 M€. Au 31 décembre 2013, Korian dispose de 80 M€ disponibles sur le crédit renouvelable ;
- des dettes immobilières pour 282 M€. Ces dettes sont principalement constituées de crédits-baux et de *financial lease* avec des maturités longues ;
- des crédits moyen terme pour 68 M€ ;
- des obligations placées auprès d'investisseurs privés pour un montant total de 105 M€.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'une trésorerie nette de 51 M€ au 31 décembre 2013.

Dans le cadre du projet de fusion-absorption de Medica par Korian, le Groupe a négocié avec ses principales banques :

- des aménagements sur le crédit syndiqué afin d'autoriser la Fusion ;
- un nouveau crédit syndiqué d'un montant de 500 M€ et dont l'objet est de refinancer le crédit syndiqué de Medica rendu exigible par la Fusion. L'échéance de ce crédit est fixée au 30 juin 2015 et ce crédit n'a pas fait l'objet de tirage au 31 décembre 2013.

La réussite de ces négociations est une marque de confiance des banques dans le projet d'entreprise et confirme la solidité de la structure financière du Groupe.



- Echéances des dettes

Etat des dettes	Total	A – d'1 an	A + d'un an et - de 5 ans	A + de 5 ans
Autres emprunts obligataires	106 466	1 466	37 500	67 500
Emprunts, dettes à -1 an	289	289		-
Emprunts, dettes à +1 an	362 594	9 096	353 497	-
Emprunt, dettes financières divers	2 312	2 254		58
Fournisseurs et comptes rattachés	4 721	4 721		-
Personnel et comptes rattachés	5 167	5 167		-
Sécurité Sociale, autres organismes sociaux	3 192	3 192		-
Etat : IS				-
Etat : TVA	3 931	3 931		-
Etat : autres impôts	1 275	1 275		-
Fournisseurs d'immobilisations	6 543	6 543		-
Groupe et associés	190 713	190 713		-
Autres dettes	172	172		-
Produits constatés d'avance	516	516		-
Total	687 891	229 335	390 997	67 558

- Détails du bilan et du compte de résultat concernant les entreprises liées

Nature des postes	Montant concernant les Ets liées	Montant concernant les Ets avec lien de participation
Emprunts	17 491	
Titres de participation	666 214	309
C/C débiteur	360 028	
C/C créditeur	190 713	
Charges financières	4 861	
Produits financiers	40 196	44

- Chiffres d'affaires

Le chiffre d'affaires est réalisé exclusivement en France et s'analyse ainsi.

	2013	2012
Redevance pôle EHPAD	18 674	17 920
Redevance pole Sanitaire	5 641	5 583
Facturation filiales AMO	3 630	2 083
Facture prestation comptable	144	144
Refacturation de personnel	1 299	1 068
Refacturations diverses	209	-
Refacturations de frais	722	669
Contrats de Prestations de Service	9 501	8 300
Refacturations locations immobilières	297	264
Total	40 117	36 031



- Transferts de charges d'exploitation

Le montant total s'élève 693 K€.

Il s'agit en partie de remboursements de coûts de formation pour 125 K€, de remboursement d'indemnités maladie et d'avantages en nature pour un montant de 298 K€ et de commissions de mise en place de l'obligation pour 270 K€.

- Charges d'exploitation

Les postes les plus significatifs des achats et charges externes se décomposent comme suit.

Nature des charges	2013	2012
Achats à refacturer	768	709
Sous-traitance	665	537
Locations immobilières	2 195	2 055
Locations mobilières	908	711
Maintenance	1 084	903
Personnel extérieur	448	413
Honoraires administratifs	7 159	5 294
Frais de déplacements	1 573	1 237
Télécommunications	911	910
Services bancaires	2 154	1 144
Frais de recrutement	64	62
Autres charges	2 925	2 385
Total	20 854	16 360

Impôts, taxes et versements assimilés

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des charges	2013	2012
Impôts et taxes sur rémunérations	1 258	703
CVAE / CFE	403	381
Taxe foncière	127	110
TVA non récupérable	115	84
Taxe sur les véhicules	55	69
Organic	82	80
Autres taxes	101	93
Total	2 141	1 520

Salaires et charges sociales

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des charges	2013	2012
Salaires et traitements	19 742	18 012
Charges sociales	8 125	8 166
Total	27 866	26 178



- Produits et charges exceptionnels

Le poste s'analyse de la façon suivante :

Nature des charges	Produits	Charges
Cession d'immobilisations financières	64 927	24 664
Cession d'immobilisations corporelles	81	88
Cession d'immobilisations incorporelles	61	122
Coûts de cession		803
Provision dépréciation	15 225	1 317
Mali sur titres		50 774
Amortissements dérogatoires	152	191
Dissolution de filiales		2 460
Coûts de développement		3 810
Produits exceptionnels	4	
Charges exceptionnelles diverses		729
Total	80 450	84 958

- Engagements hors bilan

Engagements donnés

- Cautions solidaires du paiement des loyers

Depuis la création de Korian, les baux contractés par les filiales de Korian SA avec les bailleurs institutionnels sont contre-garantis par une caution ou une garantie locative de Korian SA.

Par ailleurs, dans le cadre des opérations de crédit-bail immobilier effectuées depuis décembre 2009, Korian SA s'est portée 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.

- Droit individuel à la formation/DIF

Conformément aux dispositions de la loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle, les salariés des filiales françaises de la Société sous contrat de travail à durée indéterminée bénéficient d'un droit individuel à la formation d'une durée de 20 heures par an, cumulable sur une période de 6 ans. Au terme de ce délai de 6 ans, et à défaut d'utilisation en tout ou partie, le DIF est plafonné à 120 heures.

Le nombre d'heures cumulées pour l'ensemble du personnel de la Société au 31 décembre 2013 est de 26 073,15 heures.

- 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 : INSEE 06/08 F ;
- table de mortalité homme : INSEE 06/08 H ;
- taux d'actualisation : 3,20% ;
- convention collective : CCU ;
- âge conventionnel de départ : 63 ans ;
- conditions de départ : mise à la retraite à l'initiative du salarié.



Le montant des indemnités de départ à la retraite s'élevant au 31 décembre 2013 à 703 K€ n'est pas provisionné dans les comptes individuels.

- Instruments financiers dérivés (juste valeur)

La Société utilise des instruments financiers dérivés (*swaps* et *tunnels*) pour se prémunir contre le risque de taux d'intérêt qui découle de sa politique de financement à taux variable.

Ces instruments ne sont pas comptabilisés dans les comptes de Korian SA mais présentés ci-dessous pour leur juste valeur au passif.

En M€	Montant	Nombre
SWAP	31,8	8
TUNNEL	4,9	1
CAP	0,6	1

- Garanties d'actif et de passif reçues

Conformément aux pratiques du Groupe depuis 5 ans, Korian 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 SA 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

Certaines lignes de crédit sont garanties par le nantissement de titres de participation.

Prêteur	Nantissement de titres de participation
BNP Paribas	100% SAS Pouliguen, 100% SAS St Cyr, 40% SAS Aubier de Cybèle
Palatine	51% SAS Aubier de Cybèle, 100% des Lierres gestion
Bred	100% Sogesco

- Engagements de rachat

Korian a pris les engagements de rachat suivants :

- en Italie, rachat des parts minoritaires correspondant à 5,60% de Segesta au plus tard 30 jours après l'approbation des comptes 2016 ;
- dans le cadre des prises de participation dans les filiales du groupe Séniors Santé, Korian SA 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 de souscription d'actions

Agissant sur autorisation de l'assemblée générale du 21 juin 2007, 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 30,39 €. La période d'exercice de ces options expire le 28 août 2014. A ce jour, aucune option n'a été exercée.

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. A ce jour, aucune option n'a été exercée.

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.



	2013 Options Prix d'exercice moyen pondéré (euros)	2012 Options Prix d'exercice moyen pondéré (euros)
Options restantes au 1^{er} janvier	77 000	94 000
Options octroyées		
Options exercées		
Options annulées et expirées	0	17 000
Options restantes au 31 décembre	77 000	77 000
Options exerçable au 31 décembre	77 000	77 000
Cours de l'action à la date d'exercice des options		-
Cours de l'action à la date d'octroi des options (octroyées au cours de l'exercice)		-

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, subsiste en 2013.

Juste valeur des options octroyées

Exercice clos le 31 décembre	2013	2012
Taux de dividende attendu	1,00%	1,00%
Volatilité attendue de l'action	15,00%	15,00%
Taux d'intérêt sans risque	4,00%	4,00%
Durée de vie estimée de l'option (années)	1	1

- Autres informations

Effectif moyen

L'effectif inscrit moyen de l'exercice a été de 305 personnes. Il se répartit de la façon suivante.

Nature des effectifs	2013	2012
Cadres	204	213
Employés	101	113
Total	305	326

- Rémunérations versées aux organes de direction

Les rémunérations des organes de direction pour 2013 ont été les suivantes :

- Rémunération fixe 2013	838 K€
- Rémunération variable	284 K€ bonus 2012 versé en 2013
- Avantage véhicule	19 K€



- Montant des rémunérations des organes d'administration

Les rémunérations des organes d'administration pour 2013 ont été les suivantes :

- Rémunération fixe 2013 472 K€

Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration adopté, le 21 mars 2012, définit la répartition des jetons de présence de la manière la suivante :

- une part fixe annuelle :
 - o pour le Président du Conseil d'administration : 5 200 € ;
 - o pour les membres, autres que les membres indépendants : 2 600 € ;
 - o pour les membres indépendants : 17 000 € ;
- une part variable en fonction de l'assiduité des membres aux réunions du Conseil :
 - o 600 € (le double pour le Président) pour chaque participation effective aux réunions du Conseil.

En outre, des jetons de présence sont alloués aux membres du Conseil également membres d'un Comité spécialisé. Ces jetons se répartissent comme suit :

- une part fixe annuelle pour le président : 1 200 € ;
- une part variable pour les membres : 600 €.

Le montant des jetons de présence alloués au titre de l'exercice 2013 aux membres du Conseil d'administration et autres Comités s'élève à 151 K€.

De plus, les membres du Conseil et des Comités ont droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements engagés en vue d'assister aux réunions desdits Conseils et Comités.

- Intégration fiscale

En l'absence de convention d'intégration fiscale, la charge d'impôt est supportée par les filles comme en l'absence d'intégration. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe, grâce aux déficits et aux correctifs, avoirs fiscaux et crédits d'impôts, sont conservés chez la société mère Korian SA et sont considérés comme un gain immédiat de l'exercice.

Sur l'exercice où les sociétés filles redeviendraient bénéficiaires, la société mère Korian SA supportera alors une charge d'impôt.

Le périmètre d'intégration dont Korian est la société mère en 2013 comprend 89 sociétés (Korian SA inclus).

Au titre de 2013, en l'absence d'intégration fiscale, la charge d'impôt nette du Groupe aurait été de 9 333 K€.

L'application du régime de l'intégration fiscale génère un profit d'impôt de 12 079 K€ constaté au niveau de la société mère. Le résultat fiscal courant du groupe fiscal s'élève ainsi à 8 139 K€ et la plus-value au taux spécial de 0% s'élève à 39 415 K€, soit une charge d'impôt totale de 3 081 K€ dont 307 K€ au titre de la cotisation exceptionnelle temporaire de 10,7%.

Le Groupe a imputé des crédits d'impôts compétitivité des entreprises au titre de l'exercice 2013 pour un montant total de 5 607 K€.

De plus, le Groupe bénéficiant des crédits d'impôt mécénat, apprentissage et intéressement, une créance sur l'état en résulte au titre de l'exercice 2013 pour un total de 2 746 K€.

La société Korian SA bénéficie au 31 décembre 2013 d'un solde de déficits reportables de 71 559 € qui se décompose comme suit :

- Base élargie suite au rachat du groupe Réactimalt 71 559 €

**Ventilation de l'impôt**

	Avant impôts	Impôts	Après impôts
Résultat courant	-2 503	0	-2 503
Résultat exceptionnel	-4 508	0	-4 508
Impact intégration fiscale + CI		10 923	10 923
Résultat comptable	-7 011	10 923	3 911

Accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Accroissements

- Réallocation aux filiales de leurs déficits 52 432 654 €
- **Soit une charge future d'impôts 19 925 549 €**

Allègements

- Organic 82 144 €
 - Déficit reportables (Bases élargies) 71 559 €
 - **Soit un allègement futur d'impôts 51 234 €**
- Evénements postérieurs à la clôture de l'exercice

Depuis le 1^{er} janvier 2014, Korian a réalisé les opérations suivantes.

Le 18 novembre 2013, Korian a annoncé la signature d'un protocole en vue d'une fusion avec Medica ayant pour objectif la création du leader européen des services aux seniors (la « **Fusion** »). Les Conseils d'administration respectifs de Korian et de Medica ont approuvé le projet de traité de fusion prévoyant les termes et conditions de la Fusion le 20 janvier 2014. Le projet de traité de fusion a été signé par Korian et Medica le 23 janvier 2014.

En application de l'article 212-34 du règlement général de l'AMF, le document d'information relatif à la Fusion, établi suivant le schéma présenté en annexe II de l'Instruction AMF n°2005-11, a été enregistré par l'AMF le 5 février 2014 sous le numéro E.14-003, après son approbation par les Conseils d'administration respectifs des deux sociétés. Il peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.groupe-korian.com) et sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Les assemblées générales des deux sociétés ont approuvé la Fusion le 18 mars 2014 et la réalisation de la Fusion est intervenue à la même date avec prise d'effet rétroactif au 1^{er} janvier 2014 sur les plans comptable et fiscal. La société a été renommée « Korian – Medica ».

La parité de fusion proposée aux actionnaires de Korian et de Medica a été fixée à 10 actions Korian pour 11 actions Medica. En rémunération de la Fusion, Korian a émis, le 18 mars 2014, 43 549 260 actions nouvelles de 5 € de valeur nominale à titre d'augmentation de capital pour un montant total de 217 746 300 €. Ces actions nouvelles ont été admises aux négociations sur le compartiment B du marché réglementé Euronext Paris le 24 mars 2014.

A l'issue de la Fusion, le capital de la Société a été porté de 174 198 065 € à 391 944 365 €. Il est désormais divisé en 78 388 873 actions de 5 € de valeur nominale chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.



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 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Korian - Medica, 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 relative à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note de l'annexe relative aux « Principales méthodes utilisées, participations, autres titres immobilisés » présente les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des titres de participation. Nous avons vérifié le caractère approprié de ces méthodes comptables et nous nous sommes assurés de leur correcte application.
- La note de l'annexe relative aux « Principales méthodes utilisées, immobilisations incorporelles » présente les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation du fonds commercial. Nous avons vérifié le caractère approprié de ces méthodes comptables et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

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 et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 28 avril 2014

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

ERNST & YOUNG et Autres

Manuela Baudoin-Revert

Benoît Gillet



6.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

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 et les modalités essentielles 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

- Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

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.

- Avec M. Christian Chautard, administrateur

Votre conseil d'administration du 27 mars 2013 a autorisé une rémunération exceptionnelle à M. Christian Chautard, dans le cadre d'une mission d'assistance à l'intégration de l'activité allemande de votre société à la suite de l'acquisition du groupe Curanum. Le montant de la rémunération a été fixé à K€ 140 bruts annuels. Il a été décidé de prendre en charge son déménagement et ses frais.

Le montant versé par votre société au titre de cette convention s'élève à K€ 140 au titre de l'exercice 2013. Ce versement a été réalisé via la société Korian Management.

- Avec les sociétés Predica et Batipart, actionnaires de plus de 10 % de votre société

Votre conseil d'administration du 15 novembre 2013 a autorisé la signature d'un protocole d'accord avec la société Medica dans le cadre du projet de fusion-absorption de Medica par votre société. Ce protocole reprend les principales modalités de la fusion, en ce compris la gouvernance, et définit les bases de négociation de tout accord définitif et notamment du traité de fusion.

- Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

- Avec M. Christian Chautard, administrateur

Votre conseil d'administration du 3 février 2014 a autorisé l'attribution d'une rémunération exceptionnelle liée à son implication dans la réalisation de la fusion entre la société Korian et la société Medica d'un montant de K€ 85 bruts. Cette rémunération exceptionnelle serait versée au cours du mois duquel les assemblées générales approuvant la fusion se tiendront.

Votre conseil d'administration du 18 mars 2014 a autorisé d'étendre les attributions de M. 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^{er} avril 2014 et jusqu'au 31 mars 2015. Cette assistance sera rémunérée K€ 70 bruts.



Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

- Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

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.

- Engagements avec la société Foncière des Murs

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, en date du 29 juin 2007, opérations autorisées par le conseil de surveillance du 21 juin 2007, renouvelées pour partie par contrat le 22 décembre 2010 et autorisées préalablement par le conseil de surveillance du 8 décembre 2010.

- Conventions et engagements réglementés repris par votre société à la suite de la fusion-absorption de la société Medica S.A. par la société Korian S.A. en date du 18 mars 2014

Nous vous présentons ci-après les conventions et engagements réglementés autorisés et présentés à l'assemblée générale mixte de la société Medica S.A. du 18 mars 2014.

- Engagements pris avec Mme Christine Jeandel, directeur général délégué de la société Medica S.A.

Mme Christine Jeandel était directeur général délégué et également salariée de la société Medica S.A. Son mandat a pris fin le 18 mars 2014. Au titre de l'exercice 2013, Mme Christine Jeandel a perçu une rémunération fixe de € 190.000 et une rémunération variable de € 110.000 au titre de l'exercice 2012.

Le conseil d'administration de la société Medica S.A. du 4 février 2014 a autorisé la signature d'une convention de rupture de contrat de travail avec Mme Christine Jeandel. Cette convention a pour objet de fixer les conséquences financières liées à cette rupture et prévoit notamment le montant de l'indemnité conventionnelle de rupture (€ 457.500), la date de rupture du contrat de travail (18 mars 2014) et la renonciation par la société Medica S.A. à l'application de la clause de non-concurrence du contrat de travail.

- Contrats de prêts conclus avec la société Medica France S.A.

Conclusion d'une convention de prêt avec la société Medica France S.A. pour un montant principal de € 102.376.988. Au 31 décembre 2013, la part afférente aux intérêts du prêt s'élève à € 119.365 et le capital restant dû s'élève à € 5.308.736.

Contrat de prêt consenti avec la société Medica France S.A. le 9 août 2006 pour un montant en principal de € 91.585.380. Au 31 décembre 2013, le capital restant dû s'élève à € 22.298.776 et les intérêts au titre de l'exercice s'élève à € 737.812.

Conclusion d'un contrat de prêt avec la société Aetas Spa le 18 octobre 2010 d'un montant en principal de € 14.500.000 à effet de lui permettre le financement d'opérations de croissance externe. Le montant restant à rembourser au 31 décembre 2013 s'élève à € 15.475.111. Les intérêts au titre de l'exercice 2013 s'élèvent à € 223.460.

- Autres

La société Medica S.A. a signé le 20 mai 2011 en qualité d'emprunteur (Borrower) et de garant (Garantor) le Contrat de Crédits modifié, modifiant le Contrat de Crédits conclu le 16 juin 2010, aux conditions suivantes :

✓ mettre à disposition de la société Medica S.A. un crédit à terme d'un montant maximal en principal de € 450.000.000 (Facility A) d'une durée de cinq ans et dont le taux d'intérêt annuel sera égal au taux EURIBOR augmenté d'une marge allant de 1,30 % à 2,50 % par an (le « **Crédit Tranche A** »),

✓ mettre à disposition des sociétés Medica S.A. et Medica France S.A., un crédit renouvelable d'un montant maximal en principal de € 150.000.000 (Facility B) d'une durée de cinq ans et dont le taux d'intérêt annuel sera égal au taux EURIBOR augmenté d'une marge allant de 1,35 % à 2,55 % par



an (la marge applicable au crédit renouvelable étant susceptible d'augmenter en fonction du taux d'utilisation de cette tranche) (le « **Crédit Tranche B** »).

Cette convention a pris fin le 18 mars 2014.

Courbevoie et Paris-La-Défense, le 28 avril 2014

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Manuela Baudoin-Revert

ERNST & YOUNG et Autres

Benoît Gillet



SOMMAIRE

7.1 Information financière *pro forma* 233

7.2 Rapport des Commissaires aux comptes
sur les informations financières *pro forma* 245



7.1. INFORMATION FINANCIERE PRO FORMA

Préambule

L'information financière *pro forma* présentée est destinée à illustrer, à titre indicatif uniquement, les effets du rapprochement des groupes Korian et Medica sur les informations financières annuelles au 31 décembre 2013 et sur le compte de résultat au 31 décembre 2012 du groupe Korian comme si cette opération était intervenue au 1^{er} janvier 2012.

L'information financière *pro forma* est constituée :

- de l'état de la situation financière consolidée *pro forma* au 31 décembre 2013,
- d'un compte de résultat consolidé *pro forma* couvrant la période du 1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2013,
- d'un compte de résultat consolidé *pro forma* couvrant la période du 1^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2012.

Cette information financière *pro forma* a été établie en application du règlement CE n°809/2004 de la Commission Européenne. Ce règlement précise qu'en cas de changement significatif de la situation d'un émetteur à la suite d'une transaction déterminée, tel qu'une variation supérieure à 25% des indicateurs du groupe, une information *pro forma* doit être présentée.

L'information financière *pro forma* est présentée à titre d'illustration et peut ne pas être représentative des résultats et de la situation financière des activités regroupées de Korian et de Medica qui auraient pu résulter d'une réalisation de l'opération aux dates respectivement prises en compte pour leur établissement. Elle pourrait non plus ne pas être représentative des résultats des activités opérationnelles ou de la situation financière future du groupe Korian et n'intègre aucune conséquence des synergies attendues.

Les comptes de résultat *pro forma* ont été préparés au regard des hypothèses suivantes :

- prise de contrôle du groupe Curanum par Korian au 1^{er} janvier 2012,
- prise de contrôle du groupe Senior Living Group (SLG) par Medica au 1^{er} janvier 2012,
- cession du pôle psychiatrique de Korian avant le 1^{er} janvier 2012,
- rapprochement des deux groupes Korian et Medica au 1^{er} janvier 2012.

Le bilan *pro forma* au 31 décembre 2013 a été présenté selon ces mêmes hypothèses.

Cette information doit être lue conjointement avec la note annexe explicative ainsi qu'avec les états financiers consolidés des exercices clos au 31 décembre 2013 et 2012 audités de Korian et de Medica.



Compte de résultat pro forma au 31 décembre 2013 (12 mois)

<i>En milliers d'euros</i>	Korian 31.12.2013 Publié	Medica 31.12.2013 au format Korian	Curanum 2 mois	SLG 31.12.2013 au format Korian	Pôle psychiatrique 31.12.2013	Reclassements et ajustements	TOTAL Pro forma 31.12.2013
Chiffre d'affaires	1 370 990	834 115	47 450	150 218	-26 927		2 375 847
Autres produits							0
Produits de l'activité	1 370 990	834 115	47 450	150 218	-26 927		2 375 847
Achats consommés	-93 423	-47 849	-14 877	-18 018	1 382		-172 785
Charges du personnel	-656 402	-388 557	-24 667	-82 497	14 225		-1 137 897
Charges externes	-396 817	-225 372	-1 322	-33 707	5 346	-1 606	-653 477
Impôts et taxes	-45 223	-39 868	-2 655	-524	2 149	1 606	-84 515
Dotations aux amortissements et dépréciations	-62 689	-33 891	-2 086	-4 366	894		-102 138
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées	-4 972	6 138		-1 370	-358	7 453	6 891
Autres produits et charges opérationnels	-11 023	-7 694	-329	-3 548	-308	21 889	-1 013
RESULTAT OPERATIONNEL	100 441	97 022	1 514	6 188	-3 595	29 342	230 912
Charges financières	-43 414	-21 340	-1 902	-3 656		1 740	-68 572
Produits financiers	50						50
Coût de l'endettement financier brut	-43 364	-21 340	-1 902	-3 656		1 740	-68 522
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	366	49	0	21			436
Coût de l'endettement financier net	-42 998	-21 291	-1 902	-3 635		1 740	-68 086
Autres charges financières	-3 169	-2 238	0	-316			-5 723
Autres produits financiers	1 315	1 383	57	78			2 833
Résultat avant impôt	55 588	74 876	-331	2 315	-3 595	31 082	159 936
Impôts sur les bénéfices	-24 198	-30 694	239	-1 483	1 526	-8 309	-62 919
Résultat des sociétés intégrées	31 391	44 182	-92	832	-2 069	22 772	97 016
Part du groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-3	2 233					2 230
Résultat net des activités poursuivies	31 387	46 415	-92	832	-2 069	22 772	99 245
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession							
Résultat net	31 387	46 415	-92	832	-2 069	22 772	99 245
Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	2 812	380	-20				3 172
Résultat net PART DU GROUPE	28 576	46 035	-72	832	-2 069	22 772	96 075



Compte de résultat pro forma au 31 décembre 2012 (12 mois)

<i>En milliers d'euros</i>	Korian 31.12.2012 Publié	Medica 31.12.2012 publié au format Korian	Curanum 31.12.2012 publié au format Korian	SLG 31.12.2012 au format Korian	Pôle psychiatrique 31.12.2012	Reclassements et ajustements	TOTAL Pro forma 31.12.2012
Chiffre d'affaires	1 108 357	718 588	288 772	182 583	-46 341		2 251 959
Autres produits							
Produits de l'activité	1 108 357	718 588	288 772	182 583	-46 341		2 251 959
Achats consommés	-70 604	-37 545	-29 579	-17 066	2 404		-152 390
Charges du personnel	-531 153	-329 360	-146 815	-99 162	23 995		-1 082 495
Charges externes	-325 367	-201 248	-76 250	-46 022	8 960	-2 700	-642 627
Impôts et taxes	-44 240	-36 194	-4 989	-648	3 779	2 700	-79 591
Dotations aux amortissements et dépréciations	-44 686	-27 511	-13 495	-5 030	1 964		-88 758
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées	-40						-40
Autres produits et charges opérationnels	-5 571	11 138	103	-1 394	191		4 468
RESULTAT OPERATIONNEL	86 696	97 868	17 747	13 262	-5 047	0	210 525
Charges financières	-31 862	-18 703	-11 666	-5 015	483	420	-66 343
Produits financiers	97						97
Coût de l'endettement financier brut	-31 766	-18 703	-11 666	-5 015	483	420	-66 247
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	40	27	353	60			480
Coût de l'endettement financier net	-31 726	-18 676	-11 313	-4 955	483	420	-65 767
Autres charges financières	-2 926	-1 461	-1 295	-584			-6 266
Autres produits financiers	652	817	73	62			1 604
Résultat avant impôt	52 697	78 548	5 212	7 784	-4 564	420	140 096
Impôts sur les bénéfices	-26 833	-32 154	-1 035	-1 933	2 261	-122	-59 816
Résultat des sociétés intégrées	25 864	46 394	4 177	5 851	-2 304	297	80 280
Part du groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-14	132				0	118
Résultat net des activités poursuivies	25 850	46 526	4 177	5 851	-2 304	297	80 398
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	0	0					
Résultat net	25 850	46 526	4 177	5 851	-2 304	297	80 398
Part des intérêts de conférant pas le contrôle	2 577	215	14				2 806
Résultat net PART DU GROUPE	23 274	46 311	4 163	5 851	-2 304	297	77 592

(d)



Etat de la situation financière pro forma au 31 décembre 2013

En milliers d'euros	Korian 31.12.2013 Publié	Medica 31.12.2013 au format Korian	Prise de contrôle	Total Pro forma 31.12.2013
Goodwill	748 713	604 800	451 271	1 804 784
Immobilisations incorporelles	669 886	698 996		1 368 882
Immobilisations corporelles	556 842	467 362		1 024 204
Immobilisations financières	13 588	20 726		34 314
Titres mis en équivalence				
Impôts différés actifs	58 120	2 664		60 784
Actifs non courants	2 047 149	1 794 548	451 271	4 292 968
Stocks	4 280	3 200		7 480
Clients et comptes rattachés	88 361	78 119		166 480
Autres créances et actifs courants	135 543	73 721		209 264
Instruments financiers actif	35	770		805
Disponibilités et équivalents de trésorerie	51 933	91 349		143 282
Actifs courants	280 152	247 158		527 310
Actifs détenus en vue de leur cession	721	27 701		28 422
Total de l'actif	2 328 022	2 069 408	451 271	4 848 701

En milliers d'euros	Korian 31.12.2013 Publié	Medica 31.12.2013 au format Korian	Prise de contrôle	Total Pro forma 31.12.2013
Capital	174 198	18 653	199 093	391 944
Primes	293 419	482 493	447 284	1 223 195
Réserves et résultats consolidés	278 286	195 106	-195 106	278 286
Capitaux propres (part du groupe)	745 903	696 252	451 271	1 893 426
Intérêts ne conférant pas le contrôle	22 716	6 573		29 289
Capitaux propres totaux	768 619	702 825	451 271	1 922 715
Provisions pour retraite	23 324	7 719		31 043
Impôts différés	245 942	264 758		510 700
Autres provisions	14 411	23 443		37 854
Emprunts et dettes financières	713 576	643 280		1 356 856
Autres passifs non courants		30 190		30 190
Passifs non courants	997 251	969 390		1 966 641
Provisions à moins d'un an	7 260	15		7 275
Fournisseurs et comptes rattachés	135 851	104 280		240 131
Autres dettes et comptes de régularisation	321 721	162 083		483 804
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	59 306	103 448		162 754
Instruments financiers passifs	38 014	4 413		42 427
Passifs courants	562 152	374 239		936 391
Passifs détenus en vue de leur cession		22 955		22 955
Total du Passif	2 328 022	2 069 408	451 271	4 848 701

Les reclassements opérés pour présenter les comptes publiés de Medica au format Korian sont détaillés dans le point ci-dessous intitulé « Reclassements ».



Indicateurs financiers pro forma sélectionnés

<i>En millions d'euros</i>	TOTAL Pro forma 31.12.2013	TOTAL Pro forma 31.12.2012
CA	2 375,8	2 252,0
Achats et charges externes	-502,5	-492,2
Charges du personnel	-1 137,9	-1 082,5
Impôts et taxes	-84,5	-79,6
Autres produits et charges	3,8	3,4
EBITDAR	654,8	601,1
Taux d'EBITDAR	27,6%	26,7%
Loyers externes	-320,2	-300,7
EBITDA	334,6	300,4
Taux d'EBITDA	14,1%	13,3%
Dotations nettes aux amortissements et provisions	-102,1	-88,8
Résultat Opérationnel Courant (ROC)	232,5	211,6
Autres produits et charges non courants	-1,6	-1,1
Résultat Opérationnel (RO)	230,9	210,5
Résultat financier	-71,0	-70,4
Résultat avant impôt	159,9	140,1
Impôts	-62,9	-59,8
Part du groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence	2,2	0,1
Résultat net	99,2	80,4

Note annexe explicative à l'information financière pro forma

- Description de l'opération réalisée

L'information financière pro-forma a été établie sur la base des termes et conditions de l'opération de fusion, décrits dans le document d'information relatif à la fusion-absorption de Medica par Korian déposé le 5 février 2014.

- Périmètre retenu et informations historiques utilisées

L'information financière pro forma a été établie à partir :

- des états financiers consolidés du groupe Korian au 31 décembre 2013, audités par les Commissaires aux comptes,
- des états financiers consolidés du groupe Medica au 31 décembre 2013, audités par les Commissaires aux comptes,
- des états financiers consolidés du groupe Korian au 31 décembre 2012, audités et certifiés par les Commissaires aux comptes,
- des états financiers consolidés du groupe Medica au 31 décembre 2012, audités et certifiés par les Commissaires aux comptes,
- des données contributives des sociétés du pôle psychiatrique de Korian au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012,
- des données contributives de janvier et février 2013 du groupe Curanum,
- des états financiers consolidés du groupe Curanum au 31 décembre 2012, audités et certifiés par les Commissaires aux comptes,
- des données consolidées auditées du groupe SLG au 31 décembre 2013,
- des données consolidées auditées du groupe SLG au 31 décembre 2012.



- Principes et méthodes comptables

Les règles et méthodes comptables appliquées pour l'élaboration de l'information financière *pro forma* sont celles décrites dans l'annexe des états financiers consolidés de Korian au 31 décembre 2013.

Toutefois, par manque d'information disponible, il est possible que certaines règles et méthodes comptables appliquées par les groupes Medica, Curanum et SLG lors de l'établissement de leurs états financiers consolidés diffèrent de celles de Korian et n'aient pas fait l'objet d'harmonisation dans l'information financière *pro forma*.

- Variations de périmètre

Outre le rapprochement des groupes Medica et Korian, l'information financière *pro forma* présentée intègre l'effet des variations de périmètre significatives intervenues au niveau des deux groupes depuis le 1^{er} janvier 2012 jusqu'à la date d'établissement des comptes *pro forma*.

Ces variations de périmètre concernent :

- la prise de contrôle du groupe Curanum par Korian intervenue le 1^{er} mars 2013,
- la prise de contrôle du groupe SLG par Medica intervenue le 30 septembre 2013,
- les cessions des établissements du pôle psychiatrique de Korian intervenues au cours de l'année 2013.

Les entrées et sorties d'établissement EPHAD et/ou SSR isolées intervenue au cours des exercices 2012 et 2013 au sein des groupes Korian, Medica, Curanum et SLG n'ont pas été considérées comme des variations de périmètre significatives et, par conséquent, n'ont pas fait l'objet de retraitements particuliers lors de l'établissement de l'information financière *pro forma*.

Prise de contrôle du groupe Curanum par Korian

Le 1^{er} mars 2013, Korian a finalisé l'acquisition de Curanum, un des leaders des opérateurs privés de la prise en charge de la dépendance en Allemagne.

L'écart d'acquisition de Curanum déterminé lors de l'entrée de ce groupe dans le périmètre est présenté dans l'information financière annuelle 2013 de Korian.

Prise de contrôle du groupe SLG par Medica

Le 30 septembre 2013, Medica a finalisé l'acquisition de Senior Living Group (SLG), leader des opérateurs privés de la prise en charge de la dépendance en Belgique.

L'écart d'acquisition de SLG déterminé lors de l'entrée de ce groupe dans le périmètre est présenté dans l'information financière annuelle 2013 de Medica.

Rapprochement des groupes Medica et Korian

L'opération de rapprochement des groupes Medica et Korian constitue un regroupement d'entreprises et entre, par conséquent, dans le champ d'application de la norme IFRS 3 révisée. Le groupe Korian a été réputé être l'acquéreur dans cette opération.

Le coût d'acquisition lié à la prise de contrôle du groupe Medica par le groupe Korian a été déterminé sur les bases suivantes.

Nombre d'actions Medica apportées	47 904 186
Parité d'échange (10 actions K pour 11 actions M) *	0,9
Nombre d'actions Korian à émettre rémunération en des actions Medica apportées	43 549 260
Coût d'acquisition (en milliers d'euros)	1 147 523

* selon le traité de fusion



Le prix d'acquisition a été évalué à sa juste valeur sur la base du cours coté des titres Korian émis en rémunération du regroupement d'entreprise à la date d'acquisition, soit le cours de clôture au 18 mars 2014 qui s'élève à 26,35 €.

Le *goodwill* provisoire présenté dans le cadre de l'établissement de l'information financière *pro forma* a été déterminé sur la base de la situation nette consolidée du groupe Medica au 31 décembre 2013.

En milliers d'euros	
Situation nette consolidée de Medica au 31 décembre 2013	696 252
Annulation des <i>goodwill</i> s existants	-604 800
Valeur des actifs nets acquis	91 452
Coût d'acquisition	1 147 523
Ecart d'acquisition provisoire (avant affectation)	1 056 071

L'écart d'acquisition présenté ci-avant est établi sur la base des hypothèses retenues dans le cadre de l'établissement de l'information financière *pro forma* et avant allocation du coût d'acquisition aux actifs et passifs identifiables. Il ne reflète pas celui qui sera présenté dans les comptes consolidés du groupe Korian établis postérieurement à la transaction dans la mesure où il sera déterminé sur la base des données à la date de réalisation effective de l'opération.

Cession des établissements du pôle psychiatrique de Korian

La contribution au compte de résultat de Korian des établissements psychiatriques cédés en 2013 a été annulée dans les informations financières *pro forma* présentées ainsi que le résultat lié à ces cessions.

Ces établissements psychiatriques représentent un chiffre d'affaires de 27 M€ en 2013 et de 46 M€ en 2012.

Goodwill

Le *goodwill* présenté dans les informations financières *pro forma* se compose des éléments suivants.

En milliers d'euros	
Goodwill présenté dans les comptes consolidés Korian publiés 31.12.13	748 713
Constatation du goodwill provisoire lié à la prise de contrôle de Medica	1 056 071
Goodwill présenté dans l'information financière <i>pro forma</i> 31.12.13	1 804 784

- Reclassements et ajustements
- Ajustements

Les principaux ajustements effectués sur les postes du bilan et du compte de résultat *pro forma* sont les suivants.

Annulation des frais liés aux opérations de regroupement d'entreprises significatives

Les frais d'acquisition comptabilisés en charges liés aux variations de périmètre significatives réputées avoir été réalisées au 1^{er} janvier 2012 ont été annulés dans le compte de résultat *pro forma* sur la ligne « Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées ». Ces frais concernent :

- l'acquisition de Curanum par Korian au 1^{er} semestre 2013 pour 3,8 M€,
- l'acquisition de SLG par Medica en septembre 2013 pour 3,6 M€.

Les frais liés à la fusion entre Curanum et Phönix et à leur restructuration ainsi que les coûts engagés au 2^{ème} semestre 2013 par Medica et Korian dans le cadre de leur rapprochement ont également été annulés dans le



compte de résultat *pro forma* sur la ligne « Autres produits et charges opérationnelles » pour un montant total de 21,9 M€.

Augmentation de capital de Korian

L'impact de l'augmentation de capital sur la prise de contrôle de Medica par Korian étant effectuée via l'émission d'actions Korian remises aux actionnaires de Medica, l'augmentation de capital de Korian consécutive à cette opération a été réputée réalisée au 1^{er} janvier 2012 pour un montant total de 1 147 M€, dont une prime de fusion de 930 M€ et une augmentation de capital de 217 M€.

La ligne « Capital » de l'état de la situation financière présenté au 31 décembre 2013 se décompose de la manière suivante.

En milliers d'euros	
Annulation du capital existant dans les comptes consolidés de Medica	-18 653
Augmentation de capital de Korian liée à la prise de contrôle de Medica	217 746
Augmentation de capital de Korian nette de l'annulation du capital de Medica	199 093

Constatation des écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition lié à la prise de contrôle de Medica a été constaté pour un montant total de 1 056 M€. Les écarts d'acquisition historiques existant dans les comptes consolidés de Medica ont été annulés.

L'impact de la prise de contrôle sur la ligne « Goodwill » de l'état de la situation financière présenté au 31 décembre 2013 se décompose de la manière suivante.

En milliers d'euros	
Annulation du goodwill existant dans les comptes consolidés de Medica	-604 800
Constatation du goodwill provisoire lié à la prise de contrôle de Medica	1 056 071
Ajustement du Goodwill lié à la prise de contrôle	451 271

Retraitement du résultat financier

La trésorerie reçue en rémunération de la cession des établissements psychiatriques a permis au groupe Korian de rembourser une partie de sa ligne de crédit. L'effet de l'économie de charge d'intérêt liée à ce remboursement a été reflété dans l'information financière *pro forma*. Cette économie s'élève à 1,4 M€ en 2012 et à 0,7 M€ en 2013.

Par ailleurs, lors de l'établissement de l'information financière *pro forma*, les charges d'intérêts relatives aux dettes financières mises en place pour l'acquisition des sociétés constitutives du nouvel ensemble au 31 décembre 2013 ont été recalculées pour représenter la charge financière sur une année pleine en 2012 et 2013. Le même principe a été appliqué aux dettes financières restructurées dans les sociétés acquises suite à la prise de contrôle, la charge d'intérêt historique liée à ces dettes étant annulée et remplacée par la nouvelle.

Les ajustements effectués à ce titre sont les suivants.

- La prise de contrôle de Curanum par Korian a été financée par l'intermédiaire de deux emprunts souscrits en décembre 2012. La rémunération de cette dette sur l'année 2012 a été prise en compte dans la charge d'intérêt présentée dans le compte de résultat *pro forma* 2012. Elle s'élève à 2,6 M€.
- La prise de contrôle de SLG par Medica a été financée par l'intermédiaire du tirage d'une ligne de crédit de 150 M€ le 30 septembre 2013. La rémunération de cette dette sur l'année 2012 et sur les 9 mois de 2013 a été prise en compte dans la charge d'intérêt présentée dans le compte de résultat *pro forma* 2012 et 2013. Elle s'élève respectivement à 3,4 M€ et 2,6 M€.

Suite à la prise de contrôle de SLG par Medica, un prêt intragroupe d'un montant nominal de 79,3 M€ a été mis en place par Medica au profit de SLG. Ce prêt a permis le remboursement anticipé par SLG de ses emprunts en



cours pour un montant total de 78,5 M€. La charge financière liée à ces emprunts a, par conséquent, été annulée dans le compte de résultat pro forma 2012 et 2013. Le produit constaté s'élève respectivement à 5 M€ et 3,6 M€.

La prise en compte de ces effets ainsi que de l'économie de charge d'intérêt présentée au paragraphe précédent lié à la cession des établissements psychiatriques conduit à un ajustement net positif global de 0,4 M€ sur le compte de résultat *pro forma* 2012 et de 1,7 M€ sur le compte de résultat *pro forma* 2013.

Retraitements liés à SLG

La charge d'amortissement du goodwill a été annulée au compte de résultat à hauteur de 6,2 M€ en 2012 de 4,3 M€ au 30 septembre 2013.

Effet d'impôt

L'effet d'impôt lié aux retraitements effectués dans le cadre de l'établissement de l'information financière *pro forma* a été calculé sur la base d'un taux d'impôt de 38 % pour les entités françaises, taux global d'imposition incluant la contribution exceptionnelle de 10,7%.

Annulation des opérations inter-compagnies

Néant

- Reclassements

Reclassements effectués sur le compte de résultat Curanum

Des reclassements ont été effectués sur le compte de résultat de Curanum afin d'être homogène avec la présentation par nature du compte de résultat de Korian.

Reclassements effectués sur le bilan et le compte de résultat consolidé de Medica

Des reclassements ont été effectués sur le bilan et le compte de résultat de Medica afin d'être homogène avec la présentation retenue par Korian pour ces états financiers. Ces reclassements correspondent essentiellement à un regroupement sur une seule et même ligne des « Autres charges opérationnelles » et des « Autres produits opérationnels » intitulée « Autres produits et charges opérationnels ». Il en va de même pour les éléments financiers



Compte de résultat au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012

En milliers d'euros		Medica 31.12.2013	Reclassements	Medica 31.12.2013 au format Korian	En milliers d'euros
Chiffre d'affaires	834 115			834 115	Chiffre d'affaires
				0	Autres produits
Chiffre d'affaires	834 115			834 115	Produits de l'activité
Achats consommés	-47 849			-47 849	Achats consommés
Charges du personnel	-388 557			-388 557	Charges du personnel
Charges externes	-225 372			-225 372	Charges externes
Impôts et taxes	-39 868			-39 868	Impôts et taxes
Autres charges d'exploitation	-2 819	2 819			
Autres produits d'exploitation	7 844	-7 844			
Excédent brut d'exploitation	137 496	-5 025			
Dotations aux amortissements et dépréciations	-30 111	-3 780		-33 891	Dotations aux amortissements et dépréciations
Dotations aux dépréciations et provisions	-3 780	3 780			
Résultat opérationnel courant	103 605	-5 025			
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées		6 138		6 138	Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées
Autres charges opérationnelles	-37 692	29 996		-7 694	Autres produits et charges opérationnels
Autres produits opérationnels	31 109	-31 109			
RESULTAT OPERATIONNEL	97 022			97 022	RESULTAT OPERATIONNEL
Charges financières	-23 578	2 238		-21 340	Charges financières
Produits financiers	1 432	-1 432			Produits financiers
Résultat financier	-22 146	806		-21 340	Coût de l'endettement financier brut
		49		49	Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie
		855		-21 291	Coût de l'endettement financier net
		-2 238		-2 238	Autres charges financières
		1 383		1 383	Autres produits financiers
Résultat avant impôt	74 876			74 876	Résultat avant impôt
Charge ou produit d'impôt	-30 694			-30 694	Impôts sur les bénéfices
Résultat après impôt	44 182			44 182	Résultat des sociétés intégrées
Résultats des sociétés mises en équivalence	2 233			2 233	Part du groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence
Résultat net total	46 415			46 415	Résultat net des activités poursuivies
					Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession
				46 415	Résultat net



En milliers d'euros		Medica 31.12.2012 publié	Reclassements	Medica 31.12.2012 au format Korian	En milliers d'euros
Chiffre d'affaires		718 588		718 588	Chiffre d'affaires Autres produits
Chiffre d'affaires		718 588		718 588	Produits de l'activité
Achats consommés		-37 545		-37 545	Achats consommés
Charges du personnel		-329 360		-329 360	Charges du personnel
Charges externes		-201 248		-201 248	Charges externes
Impôts et taxes		-36 194		-36 194	Impôts et taxes
Autres charges d'exploitation		-2 344	2 344		
Autres produits d'exploitation		6 669	-6 669		
Excedent brut d'exploitation		118 566	-4 325		
Dotations aux amortissements et dépréciations		-25 329	-2 182	-27 511	Dotations aux amortissements et dépréciations
Dotations aux dépréciations et provisions		-2 182	2 182		
Résultat opérationnel courant		91 055	-4 325		
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées					Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées
Autres charges opérationnelles		-74 778	85 916	11 138	Autres produits et charges opérationnels
Autres produits opérationnels		81 591	-81 591		
RESULTAT OPERATIONNEL		97 868		97 868	RESULTAT OPERATIONNEL
Charges financières		-20 163	1 460	-18 703	Charges financières
Produits financiers		844	-844	0	Produits financiers
Résultat financier		-19 320	616	-18 703	Coût de l'endettement financier brut
			27	27	Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie
			643	-18 676	Coût de l'endettement financier net
			-1 460	-1 460	Autres charges financières
			817	817	Autres produits financiers
Résultat avant impôt		78 548		78 548	Résultat avant impôt
Charge ou produit d'impôt		-32 154		-32 154	Impôts sur les bénéfices
Résultat après impôt		46 394		46 394	Résultat des sociétés intégrées
Résultats des sociétés mises en équivalence		132		132	Part du groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence
Résultat net total		46 526		46 526	Résultat net des activités poursuivies
					Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession
				46 526	Résultat net



Etat de la situation financière au 31 décembre 2013

En milliers d'euros		Medica 31.12.2013	Reclassements	Medica 31.12.2013 au format Korian	En milliers d'euros
Ecart d'acquisition	604 800			604 800	Goodwill
Immobilisations incorporelles	698 996			698 996	Immobilisations incorporelles
Immobilisations corporelles	467 362			467 362	Immobilisations corporelles
			20 726	20 726	Immobilisations financières
Titres mis en équivalence					Titres mis en équivalence
Impôts différés actifs	2 664			2 664	Impôts différés actifs
Autres actifs financiers	19 718		-19 718		
Actifs disponibles à la vente	342		-342		
Autres actifs à long terme	666		-666		
Instruments financiers dérivés	770		-770		
Actifs non courants	1 795 318		-770	1 794 548	Actifs non courants
Stocks et en-cours	3 200			3 200	Stocks
Créances clients	78 119			78 119	Clients et comptes rattachés
			73 720	73 720	Autres créances et actifs courants
Créances d'impôts	6 320		-6 320		
Autres débiteurs	57 591		-57 591		
Autres actifs courants	9 809		-9 809		
			770	770	Instruments financiers actifs
Disponibilités et équivalents de trésorerie	91 349			91 349	Disponibilités et équivalents de trésorerie
Actifs courants	246 388		770	247 158	Actifs courants
Actifs détenus en vue de leur cession	27 701			27 701	Actifs détenus en vue de leur cession
Total actif	2 069 408			2 069 408	Total de l'actif

En milliers d'euros		Medica 31.12.2013	Reclassements	Medica 31.12.2013 au format Korian	En milliers d'euros
Capital	18 653			18 653	Capital
Primes	482 493			482 493	Primes
Réserves et résultats consolidés	195 106			195 106	Réserves et résultats consolidés
Capitaux propres (part du groupe)	696 252			696 252	Capitaux propres (part du groupe)
Intérêts ne conférant pas le contrôle	6 573			6 573	Intérêts ne conférant pas le contrôle
Capitaux propres totaux	702 825			702 825	Capitaux propres totaux
Engagements envers le personnel	7 719			7 719	Provisions pour retraite
Impôts différés	264 758			264 758	Impôts différés
Autres provisions	23 443			23 443	Autres provisions
Passifs financiers	643 280			643 280	Emprunts et dettes financières
Autres passifs non courants	30 191			30 191	Autres passifs non courants
Passifs non courants	969 390			969 390	Passifs non courants
Engagements envers le personnel					
Autres provisions	15			15	Provisions à moins d'un an
Fournisseurs	104 280		162 084	104 280	Fournisseurs et comptes rattachés
				162 084	Autres dettes et comptes de régularisation
Passifs financiers	103 447			103 447	Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires
Autres créditeurs	154 006		-154 006		
Dettes d'impôts	8 078		-8 078		
Instruments financiers dérivés	4 413			4 413	Instruments financiers passifs
Passifs courants	374 239			374 239	Passifs courants
Passifs détenus en vue de leur cession	22 955			22 955	Passifs détenus en vue de leur cession
Total passif	2 069 408			2 069 408	Total du Passif



7.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les informations financières *pro forma*

Monsieur le Directeur Général,

En notre qualité de commissaires aux comptes et en application du règlement (CE) N° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les informations financières *pro forma* de la société Korian - Medica relatives à la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013 et à la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2012 incluses dans la partie 7 du document de référence.

Ces informations financières *pro forma* ont été préparées aux seules fins d'illustrer l'effet que l'opération de fusion par absorption de Medica par Korian aurait pu avoir sur le bilan et le compte de résultat de la société Korian aux 31 décembre 2013 et 2012 si l'opération avait pris effet au 1^{er} janvier 2012. De par leur nature même, elles décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatives de la situation financière ou des performances qui auraient pu être constatées si l'opération ou l'évènement était survenu à une date antérieure à celle de sa survenance réelle ou envisagée.

Ces informations financières *pro forma* ont été établies sous votre responsabilité en application des dispositions du règlement (CE) N° 809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux informations financières *pro forma*.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe II point 7 du règlement (CE) N° 809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement des informations financières *pro forma*.

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 qui ne comportent pas d'examen des informations financières sous-jacentes à l'établissement des informations financières *pro forma* ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces informations financières *pro forma* ont été établies concordent avec les documents sources tels que décrits dans les notes annexes aux informations financières *pro forma*, à examiner les éléments probants justifiant les retraitements *pro forma* et à nous entretenir avec la direction de la société Korian - Medica pour collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires.

A notre avis :

- les informations financières *pro forma* ont été adéquatement établies sur la base indiquée,
- cette base est conforme aux méthodes comptables de l'émetteur.

Ce rapport est émis aux seules fins du dépôt auprès de l'AMF du document de référence et ne peut être utilisé dans un autre contexte.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 28 avril 2014

Les Commissaires aux Comptes

Mazars

ERNST & YOUNG Et autres

Manuela Baudoin-Revert

Benoît Gillet



Afin de faciliter la lecture du présent chapitre, il est précisé que les propos qui suivent concernent le groupe Korian - Medica.

SOMMAIRE

8.1 Actes constitutifs et statuts	247	
8.1.1 Objet social	247	
8.1.2 Organes de direction et d'administration	247	
8.1.3 Droits attachés à chaque action	253	
		8.1.4 Convocation et conditions d'admission aux assemblées générales annuelles et assemblées générales extraordinaires des actionnaires 253
		8.1.5 Déclarations des franchissements de seuil 254
		8.2 Répartition du capital 255



8.1. ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

En conséquence de la Fusion, les développements qui suivent décrivent le mode de fonctionnement de la Société depuis cette date. Le mode de fonctionnement de la Société antérieurement au 18 mars 2014 est décrit aux pages 162 à 170 du document de référence 2012 de la Société qui peut être consulté sur le site Internet de Korian (www.groupe-korian.com) et sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

8.1.1. Objet social

L'article 3 des Statuts précise que l'objet social de Korian, devenue Korian - Medica, 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 ».

8.1.2. Organes de direction et d'administration

Les Statuts contiennent les clauses suivantes 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 de 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.

A 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. A 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 suivantes 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.

A 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 ».

- 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 toute circonstance 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 ».



8.1.3. Droits attachés à chaque action

L'article 7 des Statuts de la Société est rédigé comme suit.

« 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.*

A 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 ».

L'article 9 des Statuts de la Société est rédigé comme suit.

« 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).

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 ».

8.1.4. Convocation et conditions d'admission aux assemblées générales annuelles et assemblées générales extraordinaires des actionnaires

L'article 15.1 des Statuts de la Société est rédigé comme suit.

« 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^{ème}) 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. A 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 ».

8.1.5. Déclarations des franchissements de seuil

L'article 8 des Statuts de la Société est rédigé comme suit.

« 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.

A 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 ».

8.2. REPARTITION DU CAPITAL

Au 31 décembre 2013, le capital social de Korian est divisé en 34 839 613 actions de 5 € de nominal chacune.

Chaque action donne droit à une voix au sein des assemblées générales d'actionnaires. Il n'existe pas de droit de vote double.

L'évolution de la répartition du capital social de la Société entre le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2013 est présentée dans le tableau ci-après.

Actionnaires	31 décembre 2013			31 décembre 2012			31 décembre 2011		
	Nombre 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	11 059 441	31,74%	31,74%	10 651 094	31,29%	31,29%	10 098 749	30,87%	30,87%
Batipart Invest, Novaé	8 447 223	24,25%	24,25%	8 317 548	24,43%	24,43%	7 886 221	24,10%	24,10%
Groupe Malakoff Médéric	5 032 046	14,44%	14,44%	4 846 249	14,24%	14,24%	4 594 932	14,04%	14,04%
MACSF	3 320 806	9,76%	9,76%	3 320 806	9,76%	9,76%	3 320 806	10,15%	10,15%
ACM VIE	3 265 627	9,59%	9,59%	3 265 627	9,59%	9,59%	3 265 627	9,98%	9,98%
Flottant	3 714 470	10,67%	10,67%	3 639 503	10,69%	10,69%	3 352 426	10,86%	10,86%
Total	34 839 613	100%	100%	34 040 828	100%	100%	32 718 761	100%	100%

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire ne détenait plus de 5% du capital social ou des droits de vote.

Il est par ailleurs précisé que, outre les obligations légales ou réglementaires d'information de franchissement de seuil, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui détient ou viendrait à détenir directement ou indirectement un nombre d'action 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 des titres donnant accès à terme au capital et des droit de vote qui y sont potentiellement attaché.

Cette notification devra être renouvelée dans les conditions prévues ci-dessus, chaque fois qu'un nouveau seuil, à la hausse ou à la baisse, de 0,5% est franchi.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions prévues ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification. Cette sanction ne s'appliquera que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 0,5% du capital de la Société.

Par ailleurs, le fonds commun de placement des salariés de la Société détenait 94 095 actions Korian au 31 décembre 2013.

Les déclarations de franchissements de seuils et les déclarations dirigeants effectuées au cours de l'exercice 2013 par les actionnaires de la Société sont disponibles sur le site internet de l'AMF (www.amf-france.org).



Un pacte d'actionnaires, conclu entre Batipart et Médéric Assurances le 15 septembre 2008, a été déclaré à l'AMF (avis AMF n° 208C1778 du 30 septembre 2008). Ce pacte a fait l'objet de deux avenants le 17 novembre 2008 qui ont été publiés auprès de l'AMF (avis AMF n° 208C2139 du 2 décembre 2008). Il est précisé qu'à la connaissance de la Société, ce pacte n'est pas constitutif d'une action de concert.

Depuis la réalisation de la Fusion et à la date du présent Document de Référence, le capital social de Korian Medica s'élève à 391 944 365 €, il est divisé en 78 388 873 actions de 5 € de nominal chacune.

La répartition du capital social de Korian - Medica à la date du présent Document de Référence est présentée dans le tableau ci-après.

Actionnaires	Nombre d'actions	%du capital	%des droits de vote
Groupe Crédit Agricole Assurances, Predica	15 976 403	20,4%	20,4%
Groupe Batipart Invest, Novae	12 566 541	16,0%	16,0%
Groupe Covéa	9 934 881	12,7%	12,7%
Groupe Malakoff Médéric	5 032 047	6,4%	6,4%
Groupe ACM VIE	3 927 897	5,0%	5,0%
Flottant	30 951 104	39,5%	39,5%
Total	78 388 873	100%	100%

Dans le cadre de la réalisation de la Fusion, les actionnaires suivants ont déclaré un franchissement de seuils auprès de l'AMF⁴².

Déclarant	Date	Type	Nombre d'actions/de droits de vote (2)	Pourcentage du capital et des droits de vote (1) (2)	Avis AMF
Entités affiliées à la société groupe d'assurance Mutuelles Covea (Covea Coopérations)	25/03/2014	Hausse	9 934 881	12,68%	214C0449
Groupe Batipart ⁽³⁾	25/03/2014	Baisse	12 566 541	16,03%	214C0452
ACM Vie ⁽⁴⁾	27/03/2014	Baisse	3 927 897	5,01%	214C0465
Malakoff Médéric Assurances et Malakoff Médéric Prévoyance ⁽⁵⁾	27/03/2014	Baisse	5 032 047	6,42%	214C0461
Prédica ⁽⁶⁾	28/03/2014	Baisse	15 976 403	20,38%	214C0477

(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.

(3) Regroupant la société Batipart Invest, société de droit luxembourgeois (anciennement dénommée Monroe) contrôlée par la famille Ruggieri et la société Novaé SAS contrôlée par la société Batipart SAS, elle-même contrôlée par la famille Ruggieri.

(4) Contrôlée par le Groupe des Assurances du Crédit Mutuel.

(5) Filiales du Groupe Malakoff Médéric.

(6) Filiale du Groupe Crédit Agricole.

⁴² Le texte intégral de ces déclarations est consultable sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).



SOMMAIRE

9.1 Responsable des informations	258	9.3 Responsable du contrôle des comptes	259
9.2 Attestation du responsable	258		



9.1. RESPONSABLE DES INFORMATIONS

Personne responsable du document de référence : Monsieur Yann Coléou, Directeur Général.

9.2. 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 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 donnés 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 2013 figure au Chapitre 5.2. 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 30 avril 2014

Monsieur Yann Coléou

Directeur Général



9.3. RESPONSABLE DU CONTRÔLE DES COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires

Noms	Date de première nomination/renouvellement	Date de fin de mandat
Mazars Tour Exaltis 61, rue Henri Regnault 92400 La Courbevoie	30 juin 2009	31 décembre 2014
Ernst & Young et Autres Tour First 1, place des Saisons 92037 Paris La Défense	23 juin 2011	31 décembre 2016

Commissaires aux comptes suppléants

Noms	Date de première nomination/renouvellement	Date de fin de mandat
Suppléant de Mazars M. Cyrille Brouard Exaltis 61, rue Henri Regnault 92400 Courbevoie	30 juin 2009	31 décembre 2014
Suppléant d'Ernst & Young Cabinet Auditex Tour Ernst & Young Faubourg de l'Arche 92037 Paris La Défense Cedex	23 juin 2011	31 décembre 2016



SOMMAIRE

10.1 Informations financières historiques	261	10.2 Documents accessibles au public	261
---	-----	--------------------------------------	-----



10.1. INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES

En application de l'article 28 du règlement (CE) n°809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence :

- les chiffres clés figurant en page 2 ainsi que les comptes consolidés et les rapports des commissaires aux comptes correspondants tels que présentés aux pages 84 à 136 du Document de Référence de l'exercice 2012 déposé à l'AMF le 24 avril 2013 sous le numéro D.13-0422 ;
- les chiffres clés figurant en page 3 ainsi que les comptes consolidés et les rapports des commissaires aux comptes correspondants tels que présentés aux pages 88 à 140 du Document de Référence de l'exercice 2011 déposé à l'AMF le 24 avril 2012 sous le numéro D.12-0395.

10.2. 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://amf-france.org>).

Pendant la durée de validité du document d'enregistrement, l'acte constitutif et les Statuts de la Société ainsi que ses comptes sociaux et consolidés peuvent être consultés par voie électronique (<http://www.groupe-korian.com/finance2>). Les communiqués sont également accessibles sur le site Internet de la Société.

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.



Date	Objet	Lieu de consultation
6 février 2013	Chiffre d'affaires annuel 2012	www.groupe-korian.com
8 mars 2013	Succès de l'OPA sur Curanum	www.groupe-korian.com
27 mars 2013	Résultats annuels 2012	www.groupe-korian.com
3 avril 2013	Projet de vente du pôle psychiatrie	www.groupe-korian.com
15 mai 2013	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2013	www.groupe-korian.com
17 juillet 2013	Activité du premier semestre 2013	www.groupe-korian.com
31 juillet 2013	Renforcement de la structure financière du Groupe	www.groupe-korian.com
11 septembre 2013	Résultats semestriels 2013	www.groupe-korian.com
6 novembre 2013	Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2013	www.groupe-korian.com
18 novembre 2013	Projet de fusion de Korian & Medica	www.groupe-korian.com
23 janvier 2014	Signature du traité de fusion entre Korian & Medica	www.groupe-korian.com
30 janvier 2014	Modification du calendrier de publication du chiffre d'affaires annuel 2013	www.groupe-korian.com
31 janvier 2014	Bilan semestriel du contrat de liquidité	www.groupe-korian.com
3 février 2014	Chiffre d'affaires annuel 2013	www.groupe-korian.com
24 février 2014	Mise à disposition des documents préparatoires à l'AGM du 18 mars 2014	www.groupe-korian.com
18 mars 2014	Réalisation de la fusion entre Korian et Medica	www.groupe-korian.com
19 mars 2014	Avenant au contrat de liquidité	www.groupe-korian.com
27 mars 2014	Résultats annuels 2013	www.groupe-korian.com



Le tableau ci-après contient une définition des termes et acronymes spécifiques aux secteurs sanitaire et médico-social utilisés dans le présent document de référence.

Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médicaux-sociaux (ANESM)	Organisme qui a pour mission de développer une culture de la bientraitance 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.
Agence régionale de santé (ARS)	Etablissement public administratif de l'État français chargé de la mise en œuvre de la politique de santé dans une région.
Allô maltraitance (ALMA)	Principale association de lutte contre la maltraitance des personnes âgées en France.
Allocation personnalisée d'autonomie (APA)	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.
Arrêté retour d'expérience (arrêté RETEX)	Arrêté sur le management de la qualité de la prise en charge médicamenteuse dans les établissements sanitaires.
Azienda sanitaria locale (ASL)	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.
Bactérie multi-résistante (BMR)	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.
Bientraitance, éthique et soins pour tous (BEST)	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 dans le cadre d'une formation spécifique, élaborée et lancée depuis le mois de janvier 2011.
Catégorie socio-professionnelles (CSP)	Nomenclature statistique permettant de classer les métiers.
Centre de coordination de la lutte contre les Infections nosocomiales (CCLIN)	Instance d'expertise et de conseil chargée de participer à la mise en œuvre, dans chaque inter-région, du programme national de lutte contre les infections nosocomiales, en le relayant vers les établissements de santé.
Cliniques soins de suite et de réhabilitation (Cliniques SSR)	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.
Comité de lutte contre les infections nosocomiales (CLIN)	Chaque établissement hospitalier dispose d'un CLIN qui est chargé de définir la politique de prévention des infections nosocomiales et de coordonner la mise en application de cette politique. Il est composé de diverses catégories de personnels, comprenant des représentants des professions médicales (médecins et pharmaciens), des professions para-médicales (soins ou médico-techniques), des représentants de l'administration, dont le directeur, et d'un représentant des usagers.
Comité de pilotage / Comité des vigilances et des risques sanitaires (COPIL/COVIRIS)	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.
Comité français d'accréditation (COFRAC)	Organisme ayant pour but d'accréditer, en France, des organismes privés ou des laboratoires dépendant de la puissance publique.
Commission de coordination gériatrique (CCG)	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.



Commission des relations avec les usagers et de la qualité de la prise en charge (CRUQ-PC)	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.
Commission du médicament et des dispositifs médicaux stériles (COMEDIMS)	Instance qui a pour mission de participer à la définition de la politique du médicament et des dispositifs médicaux stériles de l'établissement, de lutter contre les affections iatrogènes, dues aux médicaments ou aux dispositifs médicaux. Elle élabore la liste des médicaments et des dispositifs médicaux dont l'usage est recommandé dans l'établissement et émet des recommandations sur les médicaments et sur l'utilisation des dispositifs médicaux à partir des évaluations réalisées par les équipes de soins.
Commission médicale d'établissement (CME)	Constitue, en France, dans chaque établissement de santé, l'instance représentative de la communauté médicale, pharmaceutique et odontologique.
Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM)	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.
Convention collective unifiée (CCU)	Accord relatif aux conditions de travail et aux garanties sociales, signé entre les représentants des salariés et les organisations patronales.
Déchet des activités de soins à risques infectieux (DASRI)	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.
Direction de l'éthique, de la politique médicale et de la qualité (DEMQ)	Département du Groupe qui élabore la politique médicale d'un établissement, après consultation du conseil médical de l'établissement, et la propose aux instances compétentes. Elle pilote plusieurs démarches (programmes transversaux, itinéraires cliniques, etc.) visant à améliorer l'organisation clinique et à faciliter la trajectoire des patients.
Direction départementale de la protection des populations (DDPP)	Organisme 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.
Direction départementale des affaires Sanitaire et sociales (DDASS)	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 : <ul style="list-style-type: none"> – 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), – contrôlent les actes des collectivités territoriales.
Direction des systèmes d'information (DSI)	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.



Document d'analyse des risques de défaillances électriques (DARDE)	Document qui doit permettre d'identifier les risques de panne 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.
Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)	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.
Dossier patient informatisé (DPI)	Dans les cliniques, 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.
Dossier résident informatisé (DRI)	Dans les EHPAD, 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.
Dossier technique amiante (DTA)	Dossier constitué par des propriétaires mettant en vente des immeubles d'habitation commune construits avant la date d'interdiction d'usage d'amiante dans le secteur du bâtiment (1 ^{er} 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.
Droit individuel à la formation (DIF)	Dispositif destiné à permettre aux salariés disposant d'une certaine ancienneté dans l'entreprise de bénéficier de formation professionnelle suivie pendant ou en dehors du temps de travail.
Eau chaude sanitaire (ECS)	Eau nécessaire aux besoins d'hygiène de l'individu dans son habitat, son lieu de travail.
Equipes opérationnelles d'hygiène (EOH)	Equipe 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'action 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.
Espace national de réflexion éthique sur la maladie d'Alzheimer (EREMA)	Organisme qui s'inscrit dans le cadre du plan Alzheimer 2008-2012 décidé par le Président de la République. Il a vocation à mettre en place une politique de terrain, mettant à disposition de ceux qui sont concernés les documents témoignant d'une réflexion partagée sur la prévention et le traitement de la maladie d'Alzheimer ainsi que sur la prise en charge des personnes qui en sont atteintes.
Evaluation des pratiques professionnelles (EPP)	Analyse de la pratique professionnelle au regard de recommandations et selon une méthode élaborée ou validée par la HAS qui inclut la mise en œuvre et le suivi d'actions d'amélioration.
Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD)	Etablissement médicalisé, habilité par l'Etat 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.



Etablissement recevant du public (ERP)	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 sécurité au travail.
Evènements indésirables graves (EIG)	Evènements 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.
Fédération de l'hospitalisation privée (FHP)	Organisme qui regroupe près de 1250 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.
Fédération des établissements hospitaliers et d'assistance privée à but non lucratif (FEHAP)	Fédération référente en matières sanitaire, sociale et médico-sociale du secteur privé à but non lucratif, qui regroupe plus de 3200 établissements et services de santé et d'accueil.
Groupes iso-ressources (GIR)	Indicateur national élaboré pour évaluer la dépendance d'une personne. Il permet de classer les individus en 6 groupes « iso-ressources », en fonction de leur niveau de dépendance.
Haute autorité de santé (HAS)	Organisme public, scientifique et indépendant, chargé de développer la qualité médicale en France.
Hazard analysis critical control point (HACCP)	Méthode d'identification et d'analyse des points critiques du processus de restauration.
INAMI	Belgique – Institut National d'Assurance Maladie Invalidité
Indicateurs de pilotage d'activités (IPA)	Indicateurs définis dans le cadre des projets régionaux de santé qui correspondent à des volumes d'activité cibles (maximum) déterminés pour chaque territoire de santé. Ces indicateurs permettent aux pouvoirs publics d'encadrer l'offre de soins sur chaque territoire de santé, par activité de soins. Ils remplacent les anciens OQOS (<i>cf. infra</i>).
Indice composite des activités de lutte contre les infections nosocomiales (ICALIN)	Indicateur élaboré pour évaluer les actions des établissements dans la lutte contre les infections nosocomiales. Il est calculé sur la base de bilans standardisés des activités de lutte contre ces infections, par an, par établissement. Il classe les établissements en 5 catégories de A (pour les plus méritants) à E (pour ceux qui ont encore des efforts à faire pour s'améliorer).
Indice de révision des loyers (IRL)	Indice 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.
Indice du coût de la construction (ICC)	Indice 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.
Infirmière diplômée d'état (IDE)	Infirmière qui prévoit, organise et dispense des soins de sa propre initiative (soins d'entretien, de continuité de la vie) ou sur prescription médicale (perfusion, traitement antibiotique, injection, etc.).
Katz (index)	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.
Loi hôpital, patients, santé et territoires dite « HPST »	Loi 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.
Médecine-chirurgie-obstétrique (MCO)	Utilisé pour définir les établissements réalisant des soins aigus.
Medizinischer Dienst der Krankenversicherung (MDK)	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.



Mise sous accord préalable (MSAP)	Procédure consistant à subordonner à l'accord préalable du service médical de l'Assurance Maladie l'admission d'un patient en hospitalisation pour des soins de rééducation couramment pratiqués en ambulatoire, c'est-à-dire en ville, par des masseurs-kinésithérapeutes libéraux.
Mobilisation pour l'amélioration de la qualité des pratiques professionnelles (MOBIQUAL)	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.
Objectif quantifié national (OQN)	Défini chaque année au niveau national, cet objectif est relatif aux activités qui sont exercées par les établissements de santé privés. Il est constitué par le montant annuel des charges afférentes aux frais d'hospitalisation au titre des soins dispensés dans le cadre de ces activités au cours de l'année et supportées par les régimes obligatoires d'assurance maladie et tient compte notamment des créations et fermetures d'établissements. Le contenu de cet objectif est défini par décret.
Objectifs quantifiés de l'offre de soins (OQOS)	Objectifs qui encadrent la déclinaison de l'offre de soins sur chaque territoire de santé, par activité de soins, y compris sous la forme d'alternatives à l'hospitalisation et par équipement matériel lourd. Ils sont déclinés dans les CPOM. Cette notion a disparu au profit de celle d'IPA.
Objectif national d'évolution des Dépenses d'Assurance Maladie (ONDAM)	Montant prévisionnel établi annuellement pour les dépenses de l'assurance maladie en France.
Patto di Salute	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 lit par région.
Pflegeheime	Terme désignant, en Allemagne, les maisons de retraite médicalisées.
Pflegekasse	Branche de la sécurité sociale allemande assurant le financement de la dépendance.
Plan de continuité de l'activité (PCA)	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.
Plan national canicule (PNC) et Plan de gestion de la canicule départemental (PGCD)	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 ^{er} juin et le 31 août. Chaque plan canicule comprend trois 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.
Plans stratégiques régionaux de santé (PSRS)	Projet qui détermine les objectifs pluriannuels à atteindre dans le cadre des actions menées par l'ARS dans ses domaines de compétences, ainsi que les mesures permettant de les atteindre.
Residenze Sanitarie per Anziani (RSA)	Terme désignant, en Italie, les maisons de retraite médicalisées.
Responsables qualité régionaux (RQR)	Ces salariés assistent les établissements dans la définition et la rédaction de la politique de management ainsi que dans la planification de leurs objectifs qualité. Ils sont les garants de la politique qualité.
Schémas régionaux d'organisation sanitaire – plans régionaux de santé (SROS-PRS)	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.
Société française de gériatrie et gérontologie (SFGG)	Association scientifique créée en 1961, qui étudie tous les problèmes se rapportant à la gérontologie et à la médecine gériatrique, c'est-à-dire au vieillissement humain et à la sénescence, à l'avancée en âge et à la longévité, favorise les recherches et les travaux, fait régulièrement le point sur les connaissances acquises dans toutes les disciplines concernées et contribue à leur diffusion.



Toxi-Infection alimentaire collective (TIAC)	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.
Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)	Dispositif 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...) et/ou bénévole (syndicale, associative) et/ou volontaire. Cette expérience, en lien avec la certification visée, est validée par un jury.



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
Chapitre 1 : Personne responsable	
1.1 - Personne responsable des informations contenues dans le présent document de référence	9.1
1.2 - Déclaration du responsable	9.2
Chapitre 2 : Contrôleurs légaux des comptes	
2.1 - Identité des contrôleurs légaux des comptes	9.3
2.2 - Démission ou nouvelle désignation de commissaires aux comptes	N/A
Chapitre 3 : Informations financières sélectionnées	
Nombre de lits et d'établissements exploités	1.5
Chiffres clés d'exploitation	1.3
Chapitre 4 : Facteurs de risques	3.6
Chapitre 5 : Informations concernant l'émetteur	
5.1 - Histoire et évolution de la société	1.5
5.2 - Investissements	3.9.7 / 5.1 Notes 2, 5, 6, 7 et 8
Chapitre 6 : Aperçu des activités du groupe	
6.1 - Principales activités du groupe	2.1
6.2 - Principaux marchés du groupe	2.2 à 2.5
6.3 - Eléments 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
Chapitre 7 : Organigramme	
7.1 - Place de l'émetteur au sein du groupe	1.6
7.2 - Liste des filiales	5.1 Note 35
Chapitre 8 : Propriétés immobilières	3.7.2
Chapitre 9 : Examen de la situation financière et du résultat	
9.1 - Situation financière du groupe Korian	3.3
9.2 - Résultat d'exploitation	3.3 / 5.1
Chapitre 10 : Trésorerie et capitaux	
10.1 - Capitaux de la société	5.1 / 6.1
10.2 - Flux de trésorerie	5.1
10.3 - Conditions d'emprunt et structure de financement	5.1 Note 17 / 6.1
10.4 - Restriction à l'utilisation de capitaux	5.1 Note 17 / 6.1
10.5 - Sources de financement attendues	N/A
Chapitre 11 : Recherche et développement	3.8
Chapitre 12 : Informations sur les tendances	2.2 à 2.5 / 3.5
Chapitre 13 : Prévision ou estimation du bénéfice	N/A
Chapitre 14 : Organes de direction et de surveillance	
14.1 - Composition du directoire et du conseil de surveillance	3.10 / 4.1
14.2 - Conflits d'intérêts au niveau des organes de direction et de surveillance et de la direction générale	3.10.4



Chapitre 15 : Rémunérations et avantages	
15.1 - Montant des rémunérations versées	3.10.2
15.2 - Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs	5.1 Note 18
Chapitre 16 : Fonctionnement des organes de direction et d'administration	
16.1 - Mandats des membres des organes de direction et d'administration	3.10.1
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 / 5.1 Note 27
16.3 - Comités spécialisés constitués par le Conseil d'administration	4.1.4
16.4 - Principes de gouvernement d'entreprise	4.1
Chapitre 17 : Salariés	
17.1 - Nombre de salariés	3.7.1 / 3.9.1
17.2 - Participation et stock-options des mandataires sociaux	3.7.1 / 3.10.2 / 5.3.1 Note 30
17.3 - Participation des salariés	5.1 Note 22
Chapitre 18 : Principaux actionnaires	
18.1 - Actionnariat de la société	6.1 / 8.2
18.2 - Droits de vote	6.1 / 8.2
18.3 - Contrôle de la société	6.1 / 8.2
18.4 - Accord pouvant induire un changement de contrôle de la société	N/A
Chapitre 19 : Opérations avec des apparentés	5.1 Note 27 / 6.1
Chapitre 20 : Informations financières	
20.1 - Informations financières historiques	1.3 / 3.9 / 10.1
20.2 - Informations financières pro forma	5.1 Note 34 / 7
20.3 - Etats financiers	5.1 / 6.1
20.4 - Vérification des informations financières historiques annuelles	5.2 / 6.2
20.5 - Date des dernières informations financières historiques	5.1
20.6 - Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7 - Politique de distribution des dividendes	3.9.3
20.8 - Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.6.5
20.9 - Changement significatif de la situation financière ou commerciale	1.2 / 5.1 note 34 / 6.1
Chapitre 21 : Informations complémentaires	
21.1 - Capital social	6.1 / 8.2
21.2 - Acte constitutif et statuts	8.1
Chapitre 22 : Contrats importants	N/A
Chapitre 23 : Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
Chapitre 24 : Documents accessibles au public	10
Chapitre 25 : Informations sur les participations	
25.1 - Prises de participation	3.9.7 / 5.1 Note 2
25.2 - Cessions de participation	3.9.7 / 5.1 Note 2
25.3 - Tableau d'activité et de résultats de Korian et ses filiales	6.1



Mentions légales

KORIAN - MEDICA SA

Société anonyme au capital de 391 944 365 euros

32 rue Guersant - 75017 Paris

RCS Paris 447 800 475