



Société Anonyme à conseil d'administration
au capital de 163 593 805 €
Siège social : 32 rue Guersant - 75017 Paris
447 800 475 RCS Paris

RAPPORT ANNUEL DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011



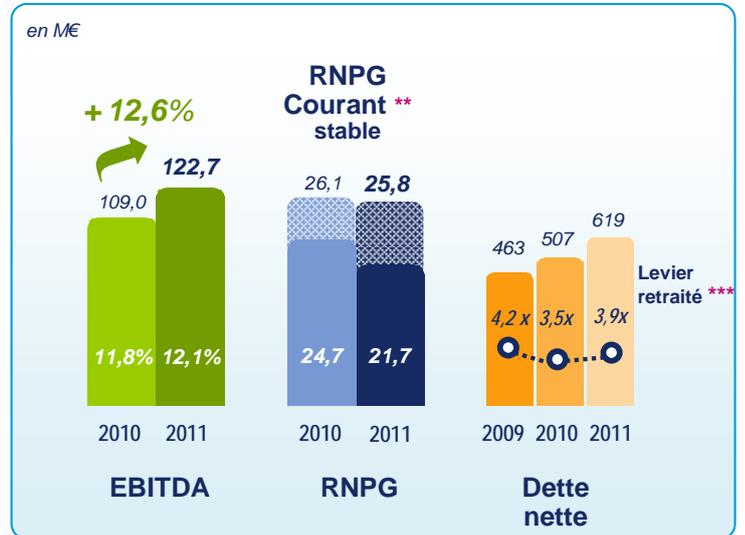
Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 24 avril 2012, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

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

SOMMAIRE

	<u>Pages :</u>
1. Chiffres clés	3
2. Rapport de gestion du Conseil d'administration	5
3. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	85
4. Comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2011	88
5. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	138
6. Comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2011	141
7. Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne	163
8. Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	185
9. Informations spécifiques	188
10. Attestation du responsable du document	223
11. Table de concordance du document de référence	226

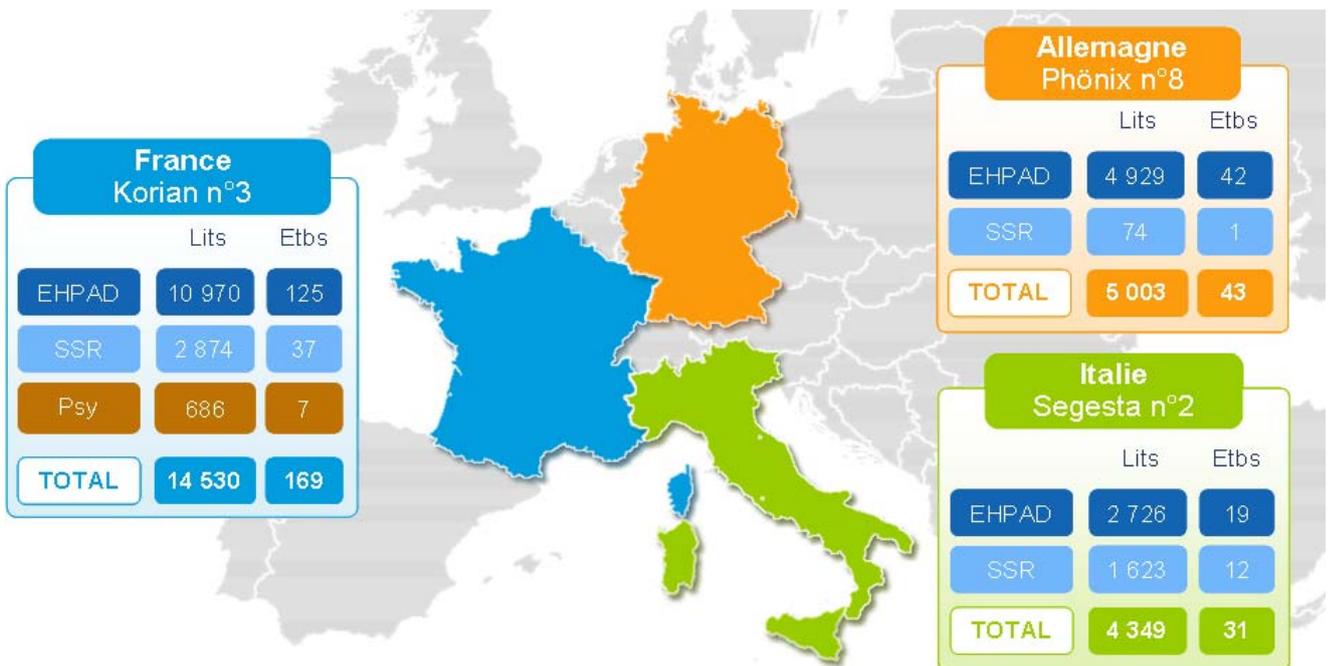
1. Chiffres clés



**Les indicateurs opérationnels toujours bien orientés
Une structure financière solide grâce à un levier maîtrisé**

* L'EBITDAR est le solde intermédiaire de gestion privilégié par le Groupe Korian pour suivre la performance opérationnelle de ses établissements. Il est constitué de l'excédent brut d'exploitation des secteurs opérationnels avant charges locatives.
 ** le RNPG courant se définit comme le RNPG - (autres charges et produits des secteurs opérationnels + résultat / acquisition et cession des part. conso) * (1 - IS normatif à 33.3%), soit le RNPG retraité des éléments non courants
 *** (Dette nette - Dette Immobilière) / (EBITDA - 7% * Dette Immobilière)

Un leadership européen :



Soit 23 882 lits exploités dans 243 établissements

Définition des principaux termes et acronymes

- EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes ;
- SSR : Soins de Suite et de Réhabilitation ;
- l'EBITDAR est le solde intermédiaire de gestion privilégié par le Groupe Korian pour suivre la performance de ses établissements. Il est constitué de l'excédent brut d'exploitation des secteurs opérationnels avant charges locatives (voir note 30 de l'annexe aux comptes consolidés).

Le RNPG courant se définit comme le RNPG – (autres charges et produits des secteurs opérationnels + résultat / acquisition et cession des part. conso) * (1 – IS normatif à 33.3%), soit le RNPG retraité des éléments non courants.

Il est par ailleurs fait référence dans ce document de référence aux agrégats suivants :

- l'EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) correspondant au résultat opérationnel courant ;
- l'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) correspondant à l'excédent brut d'exploitation des secteurs opérationnels, calculé à partir de l'EBITDAR précédemment défini diminué des charges locatives.

Korian

Société Anonyme au capital de 163 593 805 €

Siège social : 32 rue Guersant - 75017 Paris

RCS Paris : 447 800 475

2. Rapport de gestion du Conseil d'administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2011



2.1. Faits marquants de l'exercice 2011

A/ Consolidation de notre présence européenne

L'année 2011 a été marquée par une accélération du développement avec l'intégration de 2 354 nouveaux lits dans nos trois pays d'implantation.

En France

Le groupe a poursuivi la mise en œuvre de son plan de développement organique. Ainsi, Korian a finalisé :

- l'ouverture de *Korian Mas de Lauze*, un EHPAD¹ de 74 lits à Nîmes,
- deux extensions ayant permis la création de 12 et 5 nouveaux lits.

Par ailleurs, le groupe a réalisé trois opérations de croissances externes :

- l'acquisition d'un groupe de 3 cliniques de SSR autour de Bordeaux totalisant 262 lits, dont la clinique des Grands Chênes, établissement de référence de la région,
- l'acquisition d'un groupe de 3 établissements EHPAD et SSR au Sud de Bordeaux totalisant 149 lits et présentant un intéressant potentiel de développement pour regrouper des établissements de région,
- la poursuite de l'intégration des établissements du groupe Seniors Santé au fur et à mesure de leur montée en charge, avec en 2011 l'intégration des Lierres (88 lits au Perreux).

Dans le même temps, Korian a débouché un partenariat dans une société commune gérant 5 cliniques psychiatriques, soit 406 lits.

A fin 2011, Korian exploite 14 530 lits en France au sein de 169 établissements.

En Allemagne

La maturité du portefeuille de Phönix et les savoir-faire de l'équipe de management ont permis d'envisager de profiter des faiblesses multiples du marché allemand pour réaliser une belle opération de croissance externe, avec l'acquisition du groupe Weidlich, gérant en 2011 697 lits de Pflegeheime répartis sur 7 établissements du Sud-Est de l'Allemagne.

L'année a également été l'occasion de céder le dernier établissement sanitaire du groupe, qui gérait 169 lits.

A fin 2011, Korian exploite 5 003 lits en Allemagne au sein de 43 établissements.

En Italie

Les savoir-faire uniques de l'équipe de Segesta dans la restructuration d'établissements et notre stratégie de grappes nous ont conduits à acquérir :

- 2 RSA et 2 cliniques sur Bari (Pouilles) pour un total de 450 lits,
- 5 cliniques sur Cagliari (Sardaigne), pour un total de 647 lits, en partenariat avec un fonds d'investissement, dans la perspective de restructurer ces 5 structures dans 3 bâtiments plus efficaces.

Enfin, Segesta a cédé une RSA dans le Latium (70 lits) pour laquelle existaient des difficultés d'accréditation.

A fin 2011, Segesta exploite 4 349 lits regroupés dans 31 sites.

¹ EHPAD : Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

B/ Changement de président

Le conseil de surveillance du 7 décembre 2011 a mis fin aux fonctions de la présidente du directoire. Monsieur Jean-Claude Georges-François, précédemment président du conseil de surveillance a été nommé président du directoire.

Monsieur Christian Chautard a été coopté comme administrateur et nommé président du conseil de surveillance.

C/ Poursuite de la construction sociale du groupe

L'année 2011 a marqué de grandes avancées dans la construction sociale de Korian. En France, outre le versement de l'intéressement conformément à l'accord passé en 2009, le groupe a mis en œuvre pour la première année la prime d'assiduité (Pase) destinée aux populations non cadres pour récompenser assiduité et ancienneté. Cet accord permet notamment de reprendre toutes les primes collectives existantes et d'évoluer vers un système mesurable, équitable et objectif.

Korian a par ailleurs finalisé un accord sur le stress et les conditions de travail. En 2011, le groupe Korian a signé en France avec ses partenaires sociaux deux accords concernant l'ensemble des établissements. Le premier est relatif aux conditions de travail et à la pénibilité, le second à l'égalité entre les femmes et les hommes.

La volonté du Groupe Korian 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'un des enjeux majeurs de la direction des ressources humaines du Groupe.

D/ Une formation pour tous

Korian a lancé dès janvier 2011, les formations BEST (Bientraitance, Ethique et Soins pour Tous). Au travers du projet personnalisé ou du projet thérapeutique, BEST permet aux collaborateurs de s'approprier la démarche d'accompagnement et de prise en soins individualisée, pilier essentiel d'une politique de promotion de la Bientraitance. Ils ont ainsi les moyens de définir et valoriser leur engagement professionnel, de s'interroger sur l'accompagnement et leur pratique et, ainsi, d'ajuster leur comportement. Enfin, cette formation leur permet de développer une communication verbale mais également non verbale dans une synergie professionnels / patients-résidents / familles-aidant.

2.2. Evolution de l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2011

- Evolution du chiffre d'affaires consolidé

en M€	2011	2010	var 2011/2010
EHPAD France	463,0	433,3	6,8%
SANITAIRE France	249,8	232,3	7,6%
Total France	712,8	665,6	7,1%
Italie	163,5	138,8	17,8%
Allemagne	138,5	118,5	16,9%
Chiffre d'affaires consolidé	1 014,8	922,9	10,0%

Le groupe présente un chiffre d'affaires sur 2011 en hausse de 10% à 1 015 m€. Cette dynamique est le résultat d'une croissance organique robuste de 5,7% et de la poursuite d'un développement actif dans les trois pays d'implantation du groupe. Sur 2011, Korian a poursuivi son maillage actif de son réseau d'établissements européens qui atteint près de 24 000 lits exploités avec l'intégration de 2 354 nouveaux lits et la cession de 578. Avec une croissance de 17%, la consolidation de nos filiales européennes, Phönix en Allemagne et Segesta en Italie, se poursuit avec succès. L'international représente désormais près du tiers de l'activité du groupe.

- Une croissance de 6,8% pour le secteur des EHPAD en France

Avec un chiffre d'affaires de 463 m€ en 2011, l'activité des EHPAD a progressé significativement sur l'exercice, affichant une croissance de près de 7,0%. Cette croissance s'analyse ainsi par nature d'établissement, comme renseigné ci-dessous :

en m€	2011	2010	var en %
établissements matures	397,2	379,1	4,8%
établissements en montée en charge	15,2	7,9	92,4%
établissements en restructuration	50,7	46,3	9,4%
Total	463,0	433,3	6,8%

Cette croissance est organique à hauteur de 3,8% et de 3,0% par les acquisitions 2010/2011 (établissements Seniors Santé et dans une moindre mesure un EHPAD acquis fin octobre 2011 à Talence près de Bordeaux).

La croissance organique provient, d'une part, de la bonne tenue des taux d'occupation des établissements matures en progression de 0,5 point à près de 96%, d'autre part, d'un effet tarif qui progresse sur l'ensemble du périmètre de 2,4% et enfin des ouvertures d'établissement de 2010 et 2011.

Les tarifs hébergement des EHPAD sont libres à l'entrée du résident, puis indexés annuellement par arrêté du ministère de tutelle. Pour l'année 2011, les tarifs des prestations offertes aux personnes âgées résidant en maison de retraite au 31 décembre 2010 ne pouvaient augmenter de plus de 1,2%. 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.

- **Une croissance de 7,6% de l'activité au sein du pôle sanitaire France du Groupe Korian**

Le chiffre d'affaires des établissements sanitaires Korian s'est établi à 249,8 m€ au 31 décembre 2011, en hausse de 7,6% par rapport à 2010.

en m€	2011	2010	var en %
établissements matures	203,6	176,7	15,2%
établissements en montée en charge			
établissements en restructuration	43,0	42,9	0,2%
Etablissements cédés	3,2	12,6	-74,7%
Total	249,8	232,3	7,6%

La croissance du secteur sanitaire est organique à hauteur de 4,3% et de 3,3% par le biais des acquisitions et cessions de l'exercice (3 cliniques de soin de suite et de rééducation fonctionnelle près de Bordeaux, un établissement sanitaire à Talence et cession des cliniques du groupe Sinoué).

Les taux d'occupation des établissements matures sont toujours élevés et en forte progression de 0,7 point à 98%. Hors ces taux d'occupation, la croissance organique est la conséquence d'une part de la bonne tenue des taux d'occupation des chambres particulières à 85,7%, en progression de 1 point, ainsi que d'une progression de leur tarification de près de 4%.

- **Une croissance de 17,8% de l'activité en Italie**

Sur 2011, Segesta présente une croissance importante de son activité avec une progression de près de 18% sur l'année. Cette croissance provient des acquisitions 2010 et 2011 à hauteur de 13,8% et de la croissance organique pour 4,0%.

Les acquisitions concernent :

- le partenariat à hauteur de 28% dans la restructuration de 5 cliniques mixtes de Cagliari en Sardaigne,
- l'acquisition de 2 RSA et 2 cliniques de réhabilitation à Bari dans les Pouilles, venant compléter la grappe locale.

Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 163,5 m€ au 31 décembre 2011. Les établissements matures ont généré un chiffre d'affaires de 125,5 m€, représentant environ les 3/4 de l'activité. Le taux d'occupation sur les établissements matures reste élevé à 97,5%.

Les établissements en montée en charge et à restructurer ont généré un chiffre d'affaires de 37,2 m€. Ce périmètre dispose encore d'un fort potentiel d'amélioration.

Un établissement à Sorrentino a été cédé à la fin de l'année 2011.

- **Une croissance de 16,9% de l'activité en Allemagne**

L'Allemagne poursuit sa croissance rapide avec un chiffre d'affaires 2011 de 138,5 m€ en hausse de 16,9%, dont 17,9% organique.

Phönix a acquis le groupe Weidlich début juillet. A l'acquisition, ce groupe est constitué de 8 maisons de retraite, dont 2 en construction, représentant à ce jour 649 lits et 833 fin 2012. Les établissements sont situés en Bavière et offrent des spécialisations très intéressantes.

Phönix a par ailleurs cédé sa clinique Soteria Am Stein au début de l'année 2011.

La croissance organique très significative résulte de la montée en puissance des établissements ouverts en 2009 et 2010.

Le périmètre mature a généré un chiffre d'affaires de 114,0 m€ en croissance de 19,1%. Ce périmètre présente un taux d'occupation moyen de 90,7%.

Les établissements en montée en charge et à restructurer présentent un chiffre d'affaires de 28 m€.

2.3. Examen de la situation financière et des résultats au 31 décembre 2011

- **Comptes consolidés du Groupe Korian**

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

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 30 de l'annexe aux comptes consolidés).

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

- **Compte de résultat consolidé**

En millions d'euros	31/12/2011	31/12/2010	variation 2011/2010
Chiffre d'affaires	1 014,8	922,9	10,0%
EBIDAR	247,9	223,2	11,1%
<i>% du CA</i>	<i>24,4%</i>	<i>24,2%</i>	
Loyers externes	125,2	114,1	9,7%
EBITDA	122,7	109,0	12,5%
<i>% du CA</i>	<i>12,1%</i>	<i>11,8%</i>	
Résultat opérationnel	79,4	72,8	9,0%
Résultat financier	-33,2	-27,9	19,0%
Résultat avant impôt	46,2	44,9	2,9%
Résultat net part du Groupe	21,7	24,7	-12,2%
RNPG courant	25,8	26,1	-1,1%

L'ensemble des indicateurs opérationnels présente une croissance proche voire supérieure à celle de l'activité, signe de la poursuite d'une gestion rigoureuse de nos établissements dans un contexte de croissance élevée.

L'EBITDAR progresse de 24,7 m€ et son taux de 0,2 point, conséquence d'une bonne répartition géographique de nos actifs. L'EBITDAR par secteur d'activité progresse différemment selon les segments, comme le montre le tableau ci-après :

secteurs opérationnels	Total		EHPAD France		Sanitaire France		Italie		Allemagne	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Chiffre d'affaires	1 014,8	922,9	463,0	433,3	249,8	232,3	163,5	138,8	138,5	118,5
EBITDAR	247,9	223,2	126,9	119,5	48,5	45,4	36,3	30,8	36,2	27,5
<i>% du CA</i>	<i>24,4%</i>	<i>24,2%</i>	<i>27,4%</i>	<i>27,6%</i>	<i>19,4%</i>	<i>19,5%</i>	<i>22,2%</i>	<i>22,2%</i>	<i>26,1%</i>	<i>23,2%</i>

Dans la décomposition par nature de l'EBITDAR, les charges de personnel représentent 47,3% du chiffre d'affaires HT à 480,3 m€ au 31 décembre 2011, taux légèrement en baisse de 0,1 point par rapport à celui de l'année précédente.

En France, le ratio charges de personnel / CA HT a légèrement augmenté, passant de 51,3% en 2010 à 51,9% en 2011, conséquence de la part légèrement plus importante des établissements sanitaires par rapport aux établissements médicaux sociaux en 2011 comparativement à 2010. En Allemagne, ce ratio a fortement diminué : il s'établit à 52,2% contre 54,2% l'année précédente. En Italie, le ratio est en augmentation de 2,3 points à 23,4%. 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.

Les autres achats et autres charges représentent 28,3% du chiffre d'affaires HT, soit 286,9 m€. Ce taux est en diminution de 0,4 point par rapport à 2010. Cette diminution résulte de la politique d'achat rigoureuse mise en place au sein du groupe.

Ainsi, l'EBITDAR consolidé s'établit à 247,9 m€ au 31 décembre 2011, en hausse de 24,7 m€, soit 11,1% par rapport à l'année passée. Le taux de marge d'EBITDAR 2011 de Korian, soit 24,4%, est en progression de 0,2 point par rapport à celui de 2010, après une progression de 0,7 point l'année précédente.

Cette progression provient principalement de l'Allemagne, France et Italie voyant leur marge se stabiliser :

- En France, la marge est en très légère baisse, conséquence de certains établissements en attente ou en cours de restructuration.
- En Italie, la marge est stable malgré la croissance importante, les établissements en restructuration et en montée en charge représentant 23% de l'ensemble de l'activité. Ces établissements constituent en revanche un réservoir de croissance de marge pour les années futures.
- En Allemagne, la marge d'EBITDAR a fortement progressé de près de 3 points sous l'effet principal de la montée en puissance des établissements ouverts les deux dernières années.

Les loyers externes représentent un coût total (loyers mobiliers compris) de 125,2 m€ au 31 décembre 2011, contre 114,1 m€ un an plus tôt, soit une hausse de 9,7% inférieure à l'augmentation de l'activité.

Cette augmentation provient pour l'essentiel des acquisitions de l'exercice ainsi que des opérations d'externalisation réalisées en 2011. En effet, les variations de périmètre ont généré une augmentation des loyers de 6,9 m€ et les opérations d'externalisation (cession de murs et d'extensions) 2,2 m€. A périmètre constant les loyers ont augmenté de 2,0 m€, liée à l'indexation limitée à 1,7%.

Nous rappelons par ailleurs qu'en Allemagne et en Italie, le groupe bénéficie de franchises de loyers pouvant aller jusqu'à 6 mois de loyers gratuits. Conformément aux normes IFRS, le bénéfice de ces franchises est étalé linéairement sur la durée des baux.

Le résultat opérationnel 2011 s'élève à 79,4 m€ en augmentation de 6,6 m€ par rapport à celui de 2010, soit une progression de 9%. Cette progression plus modérée tient compte de l'impact des éléments non récurrents à hauteur de 5,4 m€, principalement du fait de projets de développement, y compris des coûts d'acquisition, de projets de restructuration et, des indemnités transactionnelles. Hors ces éléments particuliers, la croissance du résultat opérationnel s'établit à 14,2%.

Quant au résultat financier, il passe de -27,9 m€ en 2010 à -33,2 m€ en 2011, soit une dégradation de 19%. La hausse de frais financiers de 4,8 m€ provient, d'une part de l'augmentation de notre dette en lien avec les nombreux investissements de l'année, d'autre part de l'augmentation des marges du crédit syndiqué renégocié en 2010.

Le taux d'imposition ressort à 44,3% au 31 décembre 2011. Ce taux d'apparence élevée intègre la CVAE en France classée en impôts à compter de 2010. Hors CVAE, le taux d'imposition s'établit à 35%.

Au final, le résultat net part du Groupe ressort à 21,7 m€, en diminution de 12,2% par rapport l'année précédente.

○ **Bilan consolidé**

En millions d'euros	31/12/2011	31/12/2010
Actifs non courants	1 830,8	1 649,9
Actifs courants	254,7	238,7
Actifs détenus en vue de leur cession	3,5	4,4
TOTAL ACTIF	2 089,0	1 892,9
Capitaux propres	722,8	721,2
Passifs non courants	892,5	773,3
Passifs courants	470,8	395,2
Passifs détenus en vue de leur cession	2,9	3,3
TOTAL PASSIF	2 089,0	1 892,9

Actif

- Les immobilisations incorporelles représentent 1 372 m€ soit 77% des immobilisations et 66% 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 (DCF) sur la base de la valeur d'utilité déterminée par actualisation des cash flows futurs. L'évolution des immobilisations incorporelles provient principalement des acquisitions de l'exercice en France, en Italie et en Allemagne.
- Les immobilisations corporelles augmentent sur l'exercice de 69,4 m€ pour s'établir à 404,8 m€, conséquence d'une part des travaux de construction et des acquisitions et en contre partie d'autre part d'opérations de cessions de murs ou d'extensions.
- Au sein des actifs courants, le poste client s'établit à 91,5 m€ en augmentation de 6,3% inférieure à l'augmentation de 10% de l'activité, conséquence de notre bonne gestion.

Passif

- Les capitaux propres consolidés Part du groupe ont augmenté de 1,4 m€ sous l'effet principalement de :
 - l'impact du résultat net Part du groupe de 21,7 m€,
 - la distribution de 19,4 m€ de dividendes en juin 2011 au titre du résultat 2010,
 - l'augmentation de capital liée au paiement en actions des dividendes distribués, à hauteur de 8,2 m€,
 - l'impact de la comptabilité de couverture sur les instruments de couverture de taux, à hauteur de -8,9 m€.
- Au 31 décembre 2011, le capital de Korian est composé de 32 718 761 actions.

- Le poste Emprunts et dettes financières nettes comptables s'établit à 618,9 m€ en augmentation de 111,6 m€.

L'endettement du Groupe se décompose comme suit :

	31.12.11	31.12.10
Emprunts auprès établissements de crédit	529 285	455 402
Financement des locations financières	92 262	76 885
Participation des salariés	66	70
Autres dettes financières diverses	1 015	0
Passifs détenus en vue de la vente	0	0
Dettes financières Long Terme	622 628	532 357
Emprunts auprès établissements de crédit CT	18 660	8 389
Financement des locations financières CT	6 706	6 532
Concours bancaires courants	6 852	9 566
Autres dettes financières diverses CT	5 225	2 066
Passifs détenus en vue de la vente	0	851
Dettes financières Court Terme	37 443	25 702
Dettes financières (A)	660 072	558 060
Valeurs mobilières de placement	20 261	34 660
Disponibilités	22 003	17 847
Actifs détenus en vue de la vente	1 106	1 784
Trésorerie (B)	41 158	50 723
Endettement net (A) - (B)	618 914	507 337

La dette financière nette ressort à 618,9 m€ au 31 décembre 2011, dont 154,1 m€ de dette immobilière. Korian présente ainsi un ratio dette nette à 3,9 et respecte donc ses covenants bancaires fixés à 4,75 x EBITDA pro forma (cas d'alerte) et 5,25 x EBITDA pro forma (cas de défaut).

- Comptes annuels de Korian S.A.

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

Compte de résultat

En m€	2011 (12 mois)	2010 (12 mois)
Chiffre d'Affaires	32,4	29,6
Autres produits d'exploitation	2,9	3,9
Total produits d'exploitation	35,3	33,5
Autres achats et charges externes	-14,2	-12,7
Impôts et taxes	-1,7	-1,4
Frais de personnel	-24,2	-22,5
Dotations aux amortissements et provisions	-2,9	-2,1
Autres charges	-0,4	-0,3
Total charges d'exploitation	-43,4	-39,0
Résultat d'exploitation	-8,1	-5,5
Résultat financier	5,3	11,0
Résultat exceptionnel	-4,0	-0,8
Impôt sur les bénéfices (produits d'intégration)	15,9	11,7
Résultat net	9,1	16,5

Résultat d'exploitation

Les produits de la société 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 23,3 m€ (+1,7 m€) en 2011 est répartie en fonction du nombre de lits exploités par les établissements.

Korian 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 2,2 m€ en 2011. Les prestations externes facturées hors groupe s'élèvent à 7,9 m€ (+1,3 m€).

Avec 24,2 m€ pour un effectif moyen de 327 personnes, les charges de personnel représentent près de 56% du total des charges d'exploitation.

Les amortissements augmentent de 0,8 m€ suite à la mise en place de divers outils informatiques au niveau du groupe.

Résultat financier

En qualité de société holding de tête du Groupe, la société Korian SA perçoit également des dividendes des sociétés intégrées. Ces dividendes sont passés de 30,9 m€ en 2010 à 21,8 m€ en 2011.

Korian SA porte l'essentiel de la dette du Groupe. La restructuration de la dette en 2010 avait généré des coûts financiers de 6,5 m€. La charge d'emprunt s'élève à 24,2 m€ en 2011 (+4,2 m€), cette augmentation étant directement liée à l'évolution de la dette (+85 m€).

En contrepartie, en tant que société tête de cash pooling, Korian SA a versé 5,1 m€ de charges d'intérêts de comptes courants et a perçu 13,4 m€ de produits d'intérêts de comptes courants de ses filiales.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel négatif de 4 m€ est constitué :

- de dotations aux amortissements dérogatoires sur frais d'acquisitions de titres ;
- d'honoraires de conseil pour l'obtention de crédits d'impôts recherche ;
- de coûts induits par des études stratégiques ;

- de coûts de restructuration de la gouvernance.

Bilan

Actif	31/12/2011	31/12/2010
Immobilisations incorporelles	309,8	307,2
Immobilisations corporelles	2,9	2,3
Immobilisations financières	543,0	536,8
<u>Total actif immobilisé</u>	855,7	846,3
Créances clients	3,6	4,3
Autres créances	402,3	302,4
Disponibilités	17,7	32,7
Charges constatées d'avance	0,8	0,7
<u>Total actif circulant</u>	424,4	340,1
Total actif	1 280,1	1 186,4
Passif		
Capital	163,6	161,0
Réserves et primes	421,7	415,7
Report à nouveau	29,6	32,8
Résultat	9,1	16,5
Provisions règlementées	3,9	2,9
Situation nette	627,9	628,9
<u>Provisions pour Risques et Charges</u>	0,9	1,0
Dettes financières	639,2	535,9
Fournisseurs	4,4	3,8
Dettes sociales et fiscales	7,3	8,1
Autres dettes	0,4	8,7
<u>Total dettes exploitation</u>	651,3	556,5
Total passif	1 280,1	1 186,4

Le total du bilan de Korian SA s'élève à 1 280 m€. Il est constitué pour l'essentiel de :

A l'actif :

- Actifs immobilisés pour 856 m€ représentant près de 67% du bilan. Ils sont constitués de :
 - 300 m€ de mali de fusion net lié à la fusion Korian / Medidep en 2006.
 - 542 m€ des titres des filiales. Korian a acquis des parts complémentaires de 2 établissements du groupe Séniors Santé pour un total de 6,5 m€.
- Les deux autres principaux postes de l'actif du bilan sont :
 - Les comptes courants avec les filiales pour 392 m€.
 - La trésorerie pour 17,7 m€.

Au passif :

- Lors de la distribution des dividendes en 2011, 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 d'un montant nominal de 2 593 215 € par émission de 518 643 actions le 26 juillet 2011.

A l'issue de cette décision, le capital social de Korian SA est porté à 163 593 805 € divisé en 32 718 761 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 5 € chacune.

- Les dettes financières s'élèvent à 639 m€ dont 490 m€ d'emprunt (+85 m€) et de 147 m€ de comptes courants des filiales.
- Les dettes fournisseurs s'élèvent à 4,4 m€ et se décomposent comme suit :
 - 1,2 m€ de provisions pour factures non parvenues ;
 - 3,2 m€ de dettes fournisseurs.

L'échéancier de ces dettes au 31 décembre 2011 se présente ainsi :

en m€	Echu +60j	Echu -60j	Non Echu -60j	Total
Fournisseurs d'exploitation	0	1,3	1,7	3
Fournisseurs groupe	0	0,1	0,1	0,2
Total	0	1,4	1,8	3,2

Pour mémoire, l'échéancier de ces dettes au 31 décembre 2010 se présentait comme suit :

en m€	Echu +60j	Echu -60j	Non Echu -60j	Total
Fournisseurs d'exploitation	0,2	0,9	0,9	2
Fournisseurs groupe	0,4	0,1	0	0,6
Total	0,6	1	0,9	2,6

2.4. Evénements importants survenus depuis la clôture de l'exercice

A / Evolution du périmètre

Depuis le 1^{er} janvier 2012, Korian a réalisé les opérations suivantes :

- Phönix a signé un protocole concernant la cession d'un établissement non stratégique : Youth Care.
- Korian a acquis un EHPAD de 70 lits près de Caen qui renforcera la grappe locale.
- Phönix a acquis un EHPAD de 100 lits à Heroldsberg.
- La clinique du Tondu détenue à 30% par la clinique des Grands Chênes a été cédée au groupe ECS.
- Korian a finalisé le rachat à 100% auprès de Séniors Santé des établissements Ollières, Sorentino, Mougins, Saint Cyr et Pouliguen.

B / Modifications tarifaires

Les autorités de tutelles ont accordé des revalorisations tarifaires au titre de l'exercice 2012. Par arrêté, le ministère de l'économie, des finances et de l'emploi a fixé la hausse du tarif des prestations des maisons de retraite à 2,5% pour l'année 2012 (applicable aux personnes résidant déjà en institution au 31 décembre 2011).

C / Changement du mode de gouvernance

Par décision en date du 21 mars 2012, l'assemblée générale des actionnaires a approuvé un changement du mode de gouvernance de la Société aux termes duquel la structure duale composée d'un Conseil de surveillance et d'un Directoire est remplacée par une organisation à Conseil d'administration.

Le premier Conseil d'administration, réuni immédiatement après ladite assemblée, a par ailleurs décidé d'opter pour le cumul des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général et de nommer Monsieur Christian Chautard Président et Directeur Général de la Société et ce jusqu'à la date de prise de fonction effective du nouveau Directeur Général, Monsieur Yann Coléou, sous réserve de la constatation de son entrée en fonction par le Président du Conseil.

2.5. Principaux facteurs de risque et politique de prévention et de gestion des risques chez Korian

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

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

A/ Risques liés au secteur d'activité et gestion de ces risques chez Korian

Le Groupe 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 les secteurs médico-social et sanitaire.

A ce jour et à la connaissance de Korian, les établissements du Groupe ne sont pas et n'ont pas été partie 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.

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

- *Pour les établissements médico-sociaux / EHPAD en France*

Depuis la mise en place du conventionnement, les EHPAD, pour fonctionner, doivent détenir une autorisation délivrée conjointement par le Président du Conseil Général et par l'Etat. Depuis la réforme de 2002 (loi du 2 janvier 2002), les autorisations sont délivrées pour une durée de 15 ans. Avant cette loi, les autorisations étaient délivrées pour une durée indéterminée.

Les autorisations sont désormais valables 15 ans à compter de la date de l'arrêté d'autorisation. Pour les établissements créés avant 2002, les autorisations sont ainsi valables jusqu'au 1^{er} janvier 2017.

Le renouvellement de l'autorisation est soumis à la procédure d'évaluations interne et externe dont les modalités de mise en place et le calendrier sont précisés dans les décrets d'application de la loi HPST du 21 juillet 2009 venus compléter les dispositions du décret du 15 mai 2007 et les recommandations de l'Anesm.

Egalement, les EHPAD doivent avoir signé une convention tripartite d'une durée de 5 ans avec le Conseil Général et l'Agence Régionale de Santé de leur région depuis le 31 décembre 2007 pour pouvoir accueillir des personnes âgées dépendantes.

Enfin, dans certains cas, la garantie d'obtenir le financement public ne peut être obtenue avant que l'établissement en question soit effectivement construit, transformé ou étendu, et reconnu opérationnel par les autorités de tutelle. Le Groupe Korian peut ainsi être conduit à prendre le risque

de débiter la construction, la transformation ou l'extension d'un établissement sans que les financements nécessaires à son exploitation ne soient disponibles à la date d'ouverture opérationnelle. L'absence effective, à l'achèvement des travaux, de tels financements affecterait négativement la situation financière du Groupe.

○ *Pour les établissements sanitaires en France*

Les établissements sanitaires sont également soumis à un régime d'autorisation.

Les autorisations étaient régies jusqu'ici par les Schémas Régionaux d'Organisation Sanitaire. Les SROS de 3^e génération, publiés le 31 mars 2006 ont ainsi défini décrit les besoins de la population sur l'ensemble des champs du secteur sanitaire et ont déterminé dans leurs annexes des objectifs quantifiés d'activité de soins en fonction des besoins de santé des populations locales.

La mise en place des Agences Régionales de Santé (ARS) s'accompagne d'une refonte des documents. Les SROS qui traitaient exclusivement du secteur sanitaire et ambulatoire vont être remplacés dans le courant de l'année 2012 par les Plans Régionaux de Santé (PRS) dont l'objectif premier est d'organiser l'articulation entre les secteurs sanitaire, ambulatoire et pour la première fois secteur médico-social.

La mise en place de Plans Régionaux de Santé, à l'instar des SROS III, a pour objectif d'améliorer ainsi la qualité, l'accessibilité et l'efficacité du système de soins, et de favoriser l'articulation entre les différents acteurs, sanitaires, médico-sociaux et ambulatoires d'une part, et entre les territoires d'autre part.

Les autorisations, qui étaient, avant la création des OQOS, accordées, par les ARH puis les ARS, pour du matériel lourd spécifique ou des installations quantifiées en lits ou places sont désormais délivrées uniquement pour du matériel lourd ou pour des activités de soins. La référence à la notion de lit ou place a disparu au profit des objectifs quantifiés d'offre de soins déterminés dans le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens et non plus dans l'arrêté d'autorisation.

Le nombre de lits physiquement installés dans un établissement n'est donc plus qu'une question de choix organisationnel de l'établissement. On est ainsi passé d'une logique d'offre à une logique de prise en compte des besoins.

L'autorisation accordée à un établissement peut être frappée de caducité, être suspendue ou retirée, soit en cas de dysfonctionnement majeur de l'établissement (problème interne), soit dans un cas d'inadéquation de l'offre de soins de l'établissement par rapport aux besoins (problématique externe), ce dernier risque pouvant se matérialiser lors d'un renouvellement d'autorisation, d'une cession ou d'une acquisition d'établissement.

Il doit être observé que le risque de retrait s'est réalisé une fois en 2001, en raison d'une décision de l'ARH de supprimer des lits en réponse à une offre excédentaire sur un territoire donné. La perte du bénéfice d'une ou plusieurs autorisations d'exploitation pourrait avoir des conséquences négatives sur les activités, la situation financière et les résultats du Groupe Korian.

Les relations établissements sanitaires – tutelles (ARS) sont organisées par le biais d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens («CPOM»), signé en principe pour une durée de 5 ans. Ce contrat a pour objectif de définir les orientations stratégiques de l'établissement, de définir le volume d'activité autorisé et de fixer la tarification y afférente.

Les établissements risquent dans le cadre des négociations de ces contrats de voir accroître sans contrepartie de financement leurs obligations par l'Agence Régionale de Santé (ARS), ce qui aurait un effet négatif sur la situation financière et sur les résultats du Groupe Korian.

Par ailleurs, 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, ce qui aurait un effet négatif sur la situation financière et sur les résultats du Groupe Korian. De plus, les sanctions financières applicables en cas de non-respect du CPOM seront définies plus finement qu'auparavant, ce qui pourrait entraîner pour le Groupe Korian des coûts significatifs s'il venait à ne pouvoir atteindre certains objectifs fixés dans un CPOM.

- *Pour les établissements médico-sociaux en Italie*

En Italie, l'exploitation d'une maison de retraite est également soumise à un régime d'autorisation et d'accréditation.

Ce système est relativement proche du modèle français et a été institué par une loi spécifique. Cette loi fixe un cadre minimum à respecter en termes de structure et d'organisation et il revient aux régions de définir leurs exigences spécifiques (par exemple, en Lombardie où le Groupe est implanté, l'autorité locale impose un temps minimum à consacrer à chaque résident).

Les autorisations d'ouverture font ainsi l'objet d'une demande à la région, en fournissant toutes les attestations relatives au respect des normes de structure et de gestion.

L'obtention des financements publics est conditionnée par une accréditation qui requiert des standards de gestion plus exigeants et implique que l'activité soit exercée dans une zone géographique pour laquelle les autorités de tutelle ont identifié des besoins non satisfaits.

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

A l'occasion des révisions des standards nécessaires pour obtenir une autorisation, les établissements peuvent être contraints d'ajuster leurs structures et leur organisation dans les délais prescrits par la loi, ce qui peut engendrer des coûts additionnels pour le Groupe.

- *Pour les établissements médico-sociaux en Allemagne*

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

Pour exploiter une maison de retraite, il n'est pas nécessaire d'être titulaire d'une autorisation. Une simple 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, celles-ci peuvent ordonner l'arrêt de l'activité.

Pour l'ensemble du groupe Korian, la perte du bénéfice d'une ou plusieurs autorisations ou conventions, une modification substantielle des réglementations applicables à l'activité du Groupe pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe Korian.

Par ailleurs, un contrôle de conformité en matière de respect des obligations liées aux autorisations ou conventions subséquentes et à la sécurité des établissements sont régulièrement effectués 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 minimales de prise en charge, vérifié par une visite de conformité.

Le Groupe Korian 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 peuvent avoir des conséquences directes sur son activité, sa politique de développement et ses résultats.

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

- *Pour les établissements médico-sociaux en France*

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.

Par ailleurs, une modification des modalités d'attribution des prestations sociales ou du remboursement des soins par l'Assurance Maladie, pourrait accroître les coûts de séjour pour les résidents et donc présenter notamment un risque de réduction des marges pour les établissements. Dans un éventuel contexte de très forte pénurie de places d'accueil en EHPAD, de nature à entraîner une hausse significative des tarifs, il pourrait exister un risque que l'Etat décide d'encadrer plus strictement les tarifs d'hébergement.

Une évolution défavorable de la politique sociale et tarifaire en France, 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 Korian.

- *Pour les établissements sanitaires en France*

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 Korian.

Par ailleurs, l'extension prochaine de la tarification à l'activité (T2A) aux cliniques SSR pourrait ne pas induire les bénéfices escomptés par le Groupe Korian sur son activité et pourrait avoir des répercussions négatives sur le Groupe si les spécialités qu'il développe ne se trouvaient pas valorisées d'un point de vue tarifaire.

○ *Pour les établissements médico-sociaux en Italie*

Les tarifs comportent une partie soin et une partie hébergement. Leur régulation est gérée par chaque région, avec une grande variété. Ainsi, le tarif hébergement est totalement libre en Lombardie, mais plafonné au 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 pris est 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 l'autorité locale en supporte le coût). En moyenne chez Segesta, la répartition entre les deux tarifs est de 50-50.

○ *Pour les établissements médico-sociaux en Allemagne*

Les prix sont négociés auprès de l'assurance maladie et des autorités en charge de l'aide sociale de la région. L'ensemble de la prestation est facturée au résident qui perçoit lui-même un montant forfaitaire mensuel de la caisse de sécurité sociale – branche dépendance (Pflegekasse) en fonction de son degré de dépendance. Il existe 4 niveaux d'aide à la dépendance.

Le financement du régime est assuré par des contributions salariales, lesquelles sont assumées par les employeurs et les salariés.

• **Risques sociaux**

La pénurie de personnel soignant et/ou une éventuelle augmentation du taux de rotation du personnel, et en particulier du personnel qualifié soignant, pourrait notamment : avoir des conséquences sur la qualité de service au sein des établissements du Groupe Korian, 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 Korian ne peut pas exclure une détérioration des relations sociales susceptibles d'induire des perturbations sociales sous forme de grèves, débrayages 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 Korian, 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 en outre conduire le Groupe Korian à devoir augmenter, à capacité d'accueil constante, le nombre de personnels qualifiés. Ceci pourrait conduire le Groupe Korian à devoir faire face à une

augmentation de sa masse salariale et à conduire des opérations de recrutement importantes dans un cadre général de pénurie de personnels qualifiés. Face à la difficulté de recruter des personnels qualifiés, un partenariat cadre national a été construit avec la Croix Rouge et Pôle Emploi. De surcroît, des partenariats ont été instaurés avec des écoles de commerces et des universités pour créer des futurs viviers de directeurs d'établissements.

○ *En Italie*

Dans la région de Lombardie, les niveaux de qualification du personnel sont plus élevés que les standards minimums obligatoires, en raison de tarifs plus élevés.

Les autorités de tutelle contrôlent régulièrement le respect des normes applicables au personnel salarié.

○ *En Allemagne*

L'organisation des soins en maison de retraite est centrée sur les infirmières.

Pour faire face à la pénurie, une attention particulière est portée sur la formation professionnelle qui s'illustre notamment la mise en place de formation interne et d'un programme spécifique d'accompagnement des jeunes diplômés ainsi que sur des filières spécifiques de recrutement.

● **Risques infectieux liés aux activités de soins**

Les établissements sanitaires du Groupe Korian sont soumis, en raison de leur activité à caractère médical ou para-médical, à un ensemble de réglementations strictes relatives à la sécurité des personnes, à l'hygiène, à la sécurité sanitaire (dont maladies nosocomiales, développement d'épidémies, circuit du médicament, gestion des déchets infectieux, etc...), à l'environnement (amiante, légionelle) et à l'éthique (prévention de la maltraitance, respect des droits du patient, etc.).

Pour les établissements médico-sociaux, en l'absence de certains éléments de réglementation, de nombreuses recommandations existent cependant.

Un non-respect de ces règles par les établissements du Groupe Korian serait susceptible d'entraîner la responsabilité civile et/ ou pénale du Groupe Korian, et de porter atteinte à la réputation de l'ensemble du Groupe Korian, générant ainsi un impact négatif sur son activité et sa situation financière.

De plus, des évolutions réglementaires majeures pourraient conduire le Groupe Korian à engager des dépenses (installations, matériels, personnels...) 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.

C'est pourquoi, le Groupe Korian a développé une politique de maîtrise du risque infectieux lié aux activités de soins et de l'hygiène.

Sur la base des plans nationaux initiés par les pouvoirs publics* la politique Hygiène en établissement Korian a été complétée en 2011. Deux lettres Infomeds thématiques sont parues. La première partie

est centrée sur la prévention des épidémies et des infections. Le second volet actualise des outils (procédures et protocoles) sur l'hygiène de base, les soins techniques, la maîtrise de l'environnement et la gestion des infections.

Cette mise à jour de la politique Hygiène a été conduite sous la responsabilité de la Direction de la politique Médicale en association avec le Centre de Coordination de la Lutte contre les Infections Nosocomiales (CCLIN) Paris Nord :

* - Plan stratégique national de prévention des infections associées aux soins 2009-2013

* - Programme national de lutte contre les infections nosocomiales 2009- 2013

* - Plan national pour préserver l'efficacité des antibiotiques 2007- 2010

○ *Prévention des infections*

Les objectifs de maîtrise du risque infectieux définis antérieurement dans les établissements français du Groupe Korian autour de quelques axes forts restent d'actualité :

- 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...) ;
- 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 CCLIN.

Ils sont désormais renforcés par une action annuelle systématique des EHPADs à réaliser une autoévaluation annuelle du risque infectieux en vue d'améliorer la maîtrise du risque infectieux, rejoignant ainsi les bonnes pratiques déjà présentes en Sanitaire.

Dans les établissements de santé, le dispositif existant est complété par la définition d'un plan local pour chaque clinique d'un plan de maîtrise d'une épidémie :

- suivi du dispositif de lutte contre les infections nosocomiales : présence d'un comité de lutte contre les infections nosocomiales (CLIN) et d'équipes opérationnelles d'hygiène (EOH) dans chaque clinique du Groupe ;
- mise en œuvre d'actions de prévention en matière d'hygiène et de soins, dont le bon usage des antibiotiques (procédures, protocoles, formations) ;
- organisation de la surveillance des infections nosocomiales, des bactéries multi résistantes (BMR) et de la consommation des antibiotiques, ainsi que l'évaluation des bonnes pratiques ;
- suivi des indicateurs nationaux (consommation des antibiotiques, consommation des solutions hydro alcooliques, SARM).

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 permettant aux autorités de tutelle (ARS et ex-DDASS) d'établir le score ICALIN (indice composite des activités de lutte contre les infections nosocomiales).

En Allemagne, les risques liés aux infections nosocomiales font l'objet de procédures standardisées d'hygiène auxquels tous les employés sont soumis. Certaines pathologies nécessitent d'être signalées aux autorités et isolées ; le personnel soignant à leur contact doit être spécifiquement protégé.

En Italie, outre le respect de la réglementation applicable, le groupe a mis en place une méthodologie interne de contrôle de la qualité qui varie en fonction de chaque établissement (RSA - Casa di Cura).

- *Gestion des déchets de soins à risques infectieux (dasri)*

La production de déchets de soins à risque infectieux est susceptible de générer, notamment, des accidents d'exposition au sang en l'absence du respect des bonnes pratiques.

La gestion de ces déchets fait l'objet de procédures qui identifient les déchets concernés, impose l'utilisation d'emballages appropriés (collecteurs sécurisés pour les piquants, tranchants, coupants, conteneurs), prévoit les modalités de stockage intermédiaires et finaux, impose l'enlèvement à périodicité définie en fonction de la production selon les législations applicables dans chaque pays.

Ainsi en France comme en Italie les déchets de soins sont pris en charge par des sociétés spécialisées. En Allemagne, le traitement des déchets de soins à risque infectieux est effectué conformément à la réglementation applicable.

- *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 de soins de suite et réadaptation et les EHPAD du Groupe Korian, de par leur activité 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 plan de continuité de l'activité (PCA). Ce plan 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 ».

Enfin, les établissements du Groupe Korian 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 Italie

Dans le cas d'épidémie, le directeur sanitaire de la structure informe les interlocuteurs concernés et procède à la décontamination de la structure suivant les protocoles des autorités de santé.

En Allemagne

En cas d'épidémie, les établissements sont obligés d'en avvertir aussitôt les autorités sanitaires régionales lesquelles les assistent dans la mise en œuvre des traitements adaptés.

○ *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 des principes actifs à la toxicité du traitement administré. Les conséquences peuvent induire la responsabilité de l'établissement face à une plainte pour mise en danger, incapacité temporaire ou permanente ou enfin décès du patient ou du résident.

Dans ce contexte, le Groupe Korian met en œuvre une politique de prévention reposant sur la maîtrise du circuit du médicament et la pharmacovigilance. 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 respectives en sanitaire et médico-social.

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 demande 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 4 pilotes importants qui sont le responsable de l'établissement, la CME, le coordonnateur de la gestion des risques liés aux soins, et le responsable du système du management de la qualité et de la prise en charge médicamenteuse

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 Korian 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. La commission de coordination gérontologique (CCG) est créée, composée d'une représentation de l'ensemble des soignants de l'établissement, elle doit se réunir 2 fois par an, et travailler sur le médicament. Le temps d'administration du médicament est recentré chez Korian sur l'infirmière et non sur l'aide soignante.

Korian a demandé à l'ensemble de ses établissements de poursuivre annuellement la réalisation d'une autoévaluation du circuit du médicament, 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 diffusés dans l'ensemble des établissements Korian, reprenant les molécules les plus adaptées au sujet âgé, à la lumière des recommandations actuelles de la Haute Autorité de Santé (HAS), d'une importante revue de la littérature, des galéniques existantes, et de l'analyse des pratiques sur 60 000 prescriptions de médecin de ville.

Enfin, l'informatisation du circuit du médicament est impérative avec l'arrivée du dossier patient informatisé dans nos établissements sanitaires, la finalisation d'une interface entre les pharmacies d'officine et notre dossier résident informatisé 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 Italie

Comme en France, les médicaments sont prescrits par un médecin et distribués par une infirmière.

Les opiacées font l'objet d'une traçabilité spécifique, ainsi que la date de péremption des médicaments.

En Allemagne

Comme en France, les médicaments sont prescrits par un médecin et distribué par une infirmière.

Les opiacées font l'objet d'une traçabilité spécifique, ainsi que la date de péremption des médicaments.

- *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. D'autre part, 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. Enfin, 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.

Par ailleurs, 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 Italie

Le matériel médical est contrôlé par une société spécialisée dans ce domaine.

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.

90% du matériel médical est fourni par les caisses d'assurance. La maintenance est effectuée sous l'égide soit du « sanitäthaus » ou du directeur de l'établissement. Dans ce dernier cas elle est soustraite conformément aux textes applicables.

- **Risques liés aux bâtiments**

En France

L'ensemble des établissements français du Groupe Korian est soumis aux réglementations applicables aux établissements recevant du public (ERP) au titre de la sécurité des bâtiments.

Un non-respect de ces règles par les établissements français du Groupe Korian serait susceptible d'entraîner la responsabilité civile et/ ou pénale du Groupe Korian, et de porter atteinte à la réputation de l'ensemble du Groupe Korian. En outre, des évolutions réglementaires majeures pourraient conduire le Groupe Korian à engager des dépenses (installations, matériels, personnels...) 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 de ces nouvelles 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.

Politique de maintenance et de sécurité :

Garantir la sécurité physique des personnes accueillies en son sein 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 Korian investit chaque année les sommes nécessaires pour permettre à ses structures de se conformer aux directives des pouvoirs publics en matière de sécurités sanitaires et incendie.

Une équipe de 11 personnes, rattachée à la direction de l'Immobilier, est chargée d'encadrer la maintenance et la sécurité des établissements du Groupe.

Sans recenser tous les travaux effectués récemment, il est possible de citer les principaux points qui ont fait ou devront faire l'objet d'une mise aux normes, suite à une évolution du contexte réglementaire :

- le désenfumage et les systèmes de sécurité incendie ;
- les espaces alloués aux plateaux techniques de réadaptation et aux lieux de vie collectifs ;
- l'amélioration des circuits d'eau dans le cadre de la lutte contre les légionelles ;
- la modernisation des ascenseurs ;
- le diagnostic et le traitement éventuel des matériaux contenant de l'amiante ;
- l'accès des personnes à mobilité réduite...

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.

A ce titre, le Groupe Korian s'est entouré de prestataires spécialistes et indépendants chargés de contrôler la sécurité des installations (matériels, bâtiments ...). Dans ce cadre :

- le Bureau de contrôle Veritas effectue périodiquement les vérifications réglementaires obligatoires en matière de sécurité (incendie, gaz, électricité, ascenseurs, équipements thermiques,...) dans tous les établissements du Groupe Korian ; il transmet en temps réel aux établissements et à la Direction de l'Immobilier ces rapports afin que ces derniers, en relation avec la Direction Générale, prennent les dispositions nécessaires pour mettre en œuvre les recommandations et en assurer le suivi ;
- des contrats cadres ont été conclus avec les sociétés Schindler et Otis pour la maintenance des ascenseurs, avec les sociétés DEF et CHUBB pour la maintenance des systèmes de sécurité incendie, avec les sociétés COFELY et DALKIA pour la maintenance entre autres des installations thermiques et de production d'eau chaude sanitaire

En Italie

Dans chaque établissement, un directeur sanitaire est responsable de l'hygiène et de la sécurité des résidents, du personnel et du bâtiment. Des contrats de maintenance sont conclus conformément aux obligations légales. Des procédures internes de sécurité sont mises en place conformément à la loi 81 (ex 626) relative à la prévention des risques de sécurité.

En Allemagne

Le directeur de chaque établissement est en charge de veiller au respect des normes en vigueur et s'assure du bon entretien des bâtiments. Seule la maintenance courante est à la charge des établissements conformément aux baux en vigueur, les propriétaires conservant la charge des gros travaux.

- *Risques incendie*

En France

Au sein du Groupe, une attention particulière est portée au respect de la réglementation relative aux établissements recevant du public (ERP), notamment en matière de sécurité incendie. La politique du Groupe dans ce domaine repose sur la prévention en matière d'incendie (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 (types U et J de 4^e catégorie majoritairement).

En Italie

Les termes du décret législatif 81/08 sont intégrés dans le document de gestion des risques de chaque établissement. Un plan de prévention spécifique existe pour les risques liés aux parties tierces (résidents, personnel, sous-traitants).

En Allemagne

La sécurité incendie est sous la responsabilité d'une personne désignée sur chaque établissement et fait l'objet de contrôle par les autorités locales compétentes. Une société externe ECONOMED SYSTEM & MANAGEMENT a été mandatée pour assurer la maintenance des systèmes de sécurité.

○ *Risques liés à l'amiante*

Les risques liés à l'inhalation de poussière d'amiante sont connus (atteintes pleurales bénignes, asbestose, cancers).

A l'instar de tout établissement recevant du public, les établissements sanitaires et médico-sociaux du Groupe sont soumis à des dispositions normatives concernant la protection des risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante.

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...) sont jugés en bon état de conservation ; l'exposition au risque d'amiante est donc à ce jour à priori inexistante. 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.

Chaque établissement à risque possède un dossier technique amiante (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 deux ans.

En Allemagne, la présence d'amiante fait l'objet de contrôles par les autorités compétentes. La responsabilité relève des propriétaires qui ne sont contraints à désamianter qu'en cas de rénovation totale de l'immeuble.

En Italie, la présence d'amiante fait l'objet de contrôles par les autorités compétentes.

○ *Eau chaude (légionelle)*

En France, la concentration de légionelles 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 (bureau de contrôle ou 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 légionelles est réalisée par des laboratoires agréés, une fois par an sur 10 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.

Suite à une modification de la réglementation pour les établissements médico-sociaux applicable en juillet 2010, les mesures de prévention et les procédures d'alerte ont été révisées. Le groupe a diffusé des procédures et bonnes pratiques de prévention en novembre 2010.

En Allemagne, la présence de légionelle fait l'objet de contrôle par les autorités sanitaires compétentes.

En Italie, la présence de légionelle fait l'objet de contrôles internes conformément au protocole issu de la directive 1751 de 2009, et la plupart des sites sont équipés de filtre à eau spécifiques. Par ailleurs, des contrôles périodiques sont opérés par des laboratoires certifiés ISO/IEC 17025 et d'autres par les autorités de contrôle.

- Accessibilité aux personnes handicapées

En France, tous les diagnostics accessibilité aux personnes handicapées ont été réalisés avant le 1^{er} janvier 2011 comme le prévoyait la réglementation. Ils ont été réalisés par le bureau de contrôle VERITAS. Ils vont permettre au groupe Korian, après analyse des rapports, de planifier les travaux afin de se mettre en conformité pour le 1^{er} janvier 2015.

- **Risques climatiques**

Certains évènements 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. Mais si les établissements du Groupe Korian 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 son activité et ses résultats.

En outre, la surmortalité des personnes âgées vivant à domicile consécutive à un éventuel évènement caniculaire exceptionnel pourrait peser temporairement sur les taux d'occupation des maisons de retraite du Groupe Korian (phénomène observé en France sur environ 12 mois sur 2003-2004).

En France

Le Groupe Korian prend un certain nombre de mesures afin de maîtriser les risques liés à la canicule.

Chaque année le ministère de la Santé et des Solidarités publie un Plan National Canicule (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 d'accueil pour personnes âgées élabore et actualise annuellement son « Plan Bleu » : 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 population fragilisées.

Parallèlement, les établissements sanitaires doivent réviser et actualiser leur plan blanc qui contient notamment une annexe liée aux risques climatiques.

Le Groupe Korian propose à ses établissements des trames indicatives respectives 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.

L'intégralité des établissements du Groupe Korian dispose de pièces climatisées ou rafraîchies et de climatiseurs mobiles, particulièrement destinés aux 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 de tout le personnel. L'encadrement médical et infirmier organise régulièrement des actions de formation. Les personnes à risque sont identifiées et suivies plus particulièrement. Chaque EHPAD signe une

convention avec un établissement de santé proche, qui définit les modalités de coopération, les règles de transferts des résidents et les échanges sur les bonnes pratiques en prévention des hospitalisations.

Concernant l'application du 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 Korian a démarré l'installation de groupes électrogènes avec entre autres des fournisseurs tels que EDF Optimal Solutions et ECOTRAL, toutes les deux filiales d'EDF. Les sites sur lesquels les contraintes d'urbanisme et/ou techniques ne permettent pas l'installation de groupe électrogène vont devoir remettre à jour leur DARDE.

Le Document d'Analyse des Risques de Défaillance Electrique (DARDE) est mis en place dans chaque établissement du groupe. Actualisé régulièrement, il 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 Italie

Tous les établissements sont équipés de chauffage et de pièces climatisées ou rafraîchies par un système d'air conditionnés ; des contrats de maintenances 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.

En Allemagne

Les établissements allemands ne sont pas dotés de climatisation. La température fait l'objet de contrôles par un opérateur tiers privé.

- **Risques commerciaux**

Les 186 maisons de retraite du groupe présentent des tarifs s'adressant plutôt aux CSP supérieures. Le moral des ménages, dans un contexte de 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.

Compte tenu du déploiement de l'identité du Groupe sur l'ensemble du réseau d'établissements, une telle situation pourrait affecter l'image du Groupe tout entier, puis par conséquent, avoir un effet défavorable sur l'ensemble de son activité, ses perspectives de développement, sa situation financière et ses résultats.

- **Risques de contreparties publiques**

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

A noter toutefois que l'activité du groupe Korian est circonscrite à 3 pays de la zone Euro : France, Allemagne et Italie.

- **Autres risques liés à l'activité**

- *Risques de chutes*

Le Groupe Korian assurant la prise en charge des 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, et la famille du résident/patient étant informée immédiatement.

- *Risques liés aux produits alimentaires*

La sécurité alimentaire est assurée dans tous les établissements du Groupe, que l'activité de restauration soit externalisée ou interne. La toxi-infection alimentaire collective (TIAC) 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 : Hazard Analysis Critical Control Point), depuis la livraison des produits jusqu'à l'assiette du consommateur, et ce, par la réalisation d'audits d'hygiène et des contrôles microbiologiques sur des plats « témoins » préparés ainsi que sur les surfaces. Cette méthodologie de contrôle du processus de restauration est appliquée en France, en Allemagne et en Italie.

Les contrôles conjugués des pouvoirs publics (dont en France, la Direction Départementale de la Protection des Populations – DDPP englobant désormais l'ex DSV), des prestataires sous-traitants et des professionnels du Groupe font du risque alimentaire un risque maîtrisé.

- *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 agréé externe 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 (notamment les laboratoires d'analyses) 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 (détartrage et désinfection bi annuels).

En Italie, l'eau potable est strictement contrôlée selon les termes du décret législatif 31 de 2001.

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

B/ Démarche qualité et développement éthique : des engagements forts du Groupe Korian pour une meilleure prévention des risques

- **Démarche qualité et amélioration continue des pratiques : une priorité pour Korian**

Le Groupe Korian 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 Korian. Celle-ci participe également à la mise en œuvre d'un état d'esprit collectif des collaborateurs du Groupe Korian en direction de 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. La procédure de signalement des événements indésirables graves a été revue en 2010. Tout événement potentiellement grave doit être signalé par chaque Directeur d'Etablissement à son Directeur Régional qui avise le Directeur général Opérationnel en cas de gravité avérée pouvant nécessiter une gestion 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, CG,...).

Un département dédié aux deux lignes métier du Groupe apporte l'assistance méthodologique nécessaire aux établissements, assure le suivi des démarches et modélise l'approche qualité du Groupe en France.

Ce département est rattaché à la Direction Générale du Développement et de l'Offre de Services (DGDOS) et travaille en étroite collaboration avec les Directions de la Politique Médicale et du Développement Ethique, il est notamment composé de onze Responsables Qualité Régionaux (RQR), d'un chef de projet qualité et d'une assistante. Chaque qualiticien est référent pour un Groupe de 17 établissements environ qu'il accompagne dans la mise en place progressive de la démarche de management par la qualité. Chaque qualiticien assume également des missions transversales afin d'améliorer en permanence la démarche et les outils proposés aux établissements.

Les qualiticien remplissent les missions suivantes :

- Accompagner et assurer l'assistance méthodologique pour la mise en place de la démarche qualité et de la prévention des risques. Dans ce contexte, le responsable qualité régional accompagne l'établissement dans l'identification, le contrôle et l'évaluation des risques et des situations à risque (réalisation d'audits ; programme d'amélioration de la qualité et de la gestion des risques incluant la réalisation de la cartographie des risques y compris les risques professionnels et l'évaluation des pratiques professionnelles ; suivi des contrôles et actions correctives relatives aux sécurités sanitaires).

Les responsables qualité participent également à des audits globaux (Vigikor) réalisés par les membres des comités opérationnels régionaux en vue d'effectuer des analyses de risques et des suivis de mise en œuvre des politiques groupes. L'accompagnement se double ainsi d'un temps de contrôle centré sur les vigilances considérées comme le socle des pratiques d'un établissement Korian.

- Accompagner et assurer l'assistance méthodologique, dans la prise en compte renforcée des dispositifs de régulation du secteur. Chaque établissement, en cours de renouvellement de sa convention tripartite (EHPAD) ou de son CPOM (sanitaire), contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens conclus avec les ARS, est également accompagné par un responsable Qualité régional. Cet accompagnement porte essentiellement sur :

1. l'élaboration et le suivi des objectifs conventionnels (évaluation de la situation, définition et validation des objectifs, élaboration d'un plan d'action à 5 ans, évaluation annuelle de la réalisation et ajustement),
2. l'élaboration ou le suivi du projet institutionnel,
3. l'aide méthodologique à la réalisation des auto-évaluations, aujourd'hui sur la base du manuel de certification HAS en sanitaire et désormais du référentiel Korian d'évaluation interne issu des recommandations de l'Anesm.

Pour les établissements sanitaires, elle fait l'objet d'un approfondissement thématique majeur déjà inscrit dans la deuxième itération de la procédure de certification des établissements sanitaires et poursuivi dans la troisième version (V2010).

- Assurer l'assistance méthodologique auprès des directeurs d'établissements dans la préparation de leurs évaluations externes de la qualité, notamment la certification des établissements par la Haute Autorité de Santé (HAS) pour les établissements sanitaires et dans un proche avenir auprès de l'ANESM (Agence Nationale d'Evaluation et de la Qualité des Etablissements Médico-sociaux) pour les EHPAD.

La certification conduite par la HAS et renouvelée tous les 4 ans, est une procédure d'évaluation externe, indépendante de l'établissement de santé et de ses organismes de tutelle, effectuée par des professionnels, concernant l'ensemble du fonctionnement de l'établissement et de ses pratiques. Elle apprécie non seulement le système de management de la qualité, mais également des aspects spécifiés de l'organisation des soins et les démarches d'évaluation des pratiques professionnelles (EPP). Le responsable qualité régional accompagne l'engagement de l'établissement dans la mise en œuvre de la procédure de certification et s'assure de la conformité de la démarche par rapport à la procédure institutionnelle.

Cette politique permet au Groupe Korian d'anticiper sur ses obligations réglementaires pour les EHPAD conventionnés, notamment pour ce qui relève de l'application du décret du 15 mai 2007 relatif aux évaluations externes.

- Assurer la veille réglementaire et documentaire dans les domaines de la qualité, de la gestion globale des risques, de l'évolution des démarches d'évaluation externes des établissements.

- Formaliser des outils communs facilitateurs, pour la mise en œuvre et le suivi des démarches qualité, gestion des risques et certification. Parmi les outils :
 - outils de planification et de suivi des démarches (exemple : programme d'amélioration de la qualité et de gestion des risques, programme de maîtrise du risque infectieux).
 - outils structurants en démarche qualité (Projet Personnalisé du résident et Intranet de mesure de la satisfaction) ou en gestion de risques (Auto-évaluations du circuit du médicament et en hygiène, Intranet d'enregistrement des plaintes écrites).
 - tableaux de bord (exemple : intranet de suivi des contrôles et actions correctives relatives aux sécurités sanitaires).
 - outils d'aide à la formalisation des processus et pratiques (exemple : les procédures et protocoles relatifs à l'organisation générale de l'établissement, l'hygiène, les soins, le livret d'accueil du patient et du résident, le questionnaire de satisfaction du patient et l'enquête de satisfaction des résidents, les supports d'évaluation des pratiques professionnelles...).
 - outils de formation interne relatifs à la démarche qualité et de gestion des risques, la démarche de certification.

- Contribuer au déploiement d'une stratégie cohérente avec l'ensemble des acteurs au sein de la région dans laquelle le responsable qualité régional intervient.

- Contribuer à la mise en œuvre du projet stratégique du Groupe Korian.

En Italie

13 structures du groupe, le centre de formation et le service de conseil du siège sont certifiés ISO 9001/2008. Une équipe dédiée du siège, accompagnée des responsables qualité de chaque établissement, mène régulièrement des audits de contrôle (minimum une fois par an), en contrôlant les protocoles de tous les services.

En Allemagne

Un audit interne de la qualité est réalisé au moins une fois par an dans tous les établissements. Ces audits sont mis en œuvre par une équipe ad hoc de 11 anciennes infirmières en chef ; chaque audit implique deux auditeurs et dure deux jours. Le référentiel utilisé est exactement le même que celui de la MDK, autorité de contrôle de la sécurité sociale qui contrôle également les établissements tous les ans et publie les résultats sur internet.

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 ».

- **Le développement éthique au cœur des exigences du Groupe Korian**

Le Groupe Korian a mis en place dans le domaine de la bien traitance une politique volontariste, coordonnée par la direction du développement éthique assurée par le Docteur Claude Malhuret, ancien Directeur Général de Médecins sans Frontières et ancien secrétaire d'Etat aux droits de l'homme.

En effet, au sein du Groupe Korian, la prise en charge des résidents et patients repose 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. Ce projet interroge les pratiques qui permettent la mise en place effective du respect du rythme de vie de chaque personne, de ses choix alimentaires, du respect de la liberté « d'aller et venir » tout en assurant sa sécurité et la réglementation sur la contention, du consentement au soin, du respect du lieu où la personne souhaite séjourner au cours de la journée, des activités qu'elle souhaite faire.

Les éléments de cette politique ont été enrichis en 2011 dans une lettre InfoMed thématique « la démarche éthique dans les établissements Korian ».

Le groupe s'organise désormais autour de quelques axes clés :

La réflexion collective au sein des équipes est encadrée en réunions de Synthèse. L'interrogation sur nos pratiques et nos propositions pour accompagner le projet personnalisé ou thérapeutique de chaque résident/patient doit être réalisée au sein même des équipes. C'est la raison pour laquelle nous privilégions ce temps collectif partagé pour analyser les problématiques que posent un patient ou un résident.

Les réunions de synthèse sont organisées entre professionnels de la prise en charge au sein de l'établissement. Ces réunions prennent en compte les éléments médicaux, mais également les éléments sur la qualité de vie, les aspects social, culturel, religieux ...

Ces échanges permettent l'expression de l'ensemble des sensibilités des professionnels au regard d'un besoin ou d'une difficulté rencontrée avec un patient ou un résident, et d'essayer ensemble de faire un choix et de proposer un objectif au patient ou au résident et à sa famille et de contractualiser avec lui (*Cf InfoMed thématique sur les réunions de synthèse en Ehpad*).

Ces réunions de synthèse sont pour nous le niveau prioritaire d'une démarche éthique

La réflexion collective s'appuie également sur les questions traitées dans les instances que sont :

- le Comité de Vigilance et de gestion des Risques (COVIRIS) : structure de coordination des événements indésirables et du questionnement éthique « a posteriori ».
- le Conseil de la Vie Sociale (CVS) pour les Ehpad ou la Commission des représentants des usagers et de la qualité de la prise en charge (CRUQ-PC) pour les établissements sanitaires.

Le recours aux centres éthiques référents : de nombreuses structures d'éthiques ont été développées, soit à l'échelon régional avec les centres éthiques régionaux, soit au sein des établissements hospitalo-universitaires au travers d'équipes éthiques. Ces équipes ont rarement la possibilité d'intervenir au sein de nos établissements. Par contre, elles ont pour la plupart une organisation qui permet de leur soumettre des questions et leur demander une aide pour construire et enrichir une réflexion.

Le développement d'outils spécifiques au sein du groupe pour aider les équipes dans leur démarche éthique : le programme de formation BEST (Bientraitance, Ethique et Soins pour Tous).

Les kits MobiQual, conçus par la Société Française de Gériatrie et Gérontologie (SFGG), aident les professionnels à développer une démarche de soins éthique, soit de façon globale (kit bientraitance), soit au travers de problématiques plus spécifiques (kits douleur, soins palliatifs, dépression, nutrition).

Enfin Korum, l'intranet du groupe, dispose d'une banque de données importante d'articles consacrés aux problèmes d'éthique.

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

En Italie, Segesta a adopté un code éthique qui donne des normes d'éthique et de conduite pour tous les salariés, les professionnels, les fournisseurs et les conseillers de l'entreprise (loi 231/2001).

○ *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 d'accompagnement ou selon les thématiques sur l'organisation des établissements.

Depuis quatre ans, Korian déploie un programme complet de formations destinées à promouvoir les pratiques bientraitantes en établissement. Fort de cette expérience, il est essentiel de continuer cette dynamique de l'excellence des soins et de l'élargir à l'ensemble des lignes métiers – SSR et Psychiatriques. Le groupe est aujourd'hui prêt à proposer à ses salariés en maisons de retraite et en cliniques une approche globale interne qui lie principes éthiques et applications pratiques. Korian lance ainsi, dès janvier 2011, les formations BEST (Bientraitance, Ethique et Soins pour Tous). Au travers du projet personnalisé ou du projet thérapeutique, BEST permet aux collaborateurs de s'approprier la démarche d'accompagnement et de prise en soins individualisée, pilier essentiel d'une politique de promotion de la Bientraitance. Ils ont ainsi les moyens de définir et valoriser leur engagement professionnel, de s'interroger sur l'accompagnement et leur pratique et, ainsi, d'ajuster leur comportement. Enfin, cette formation leur permet de développer une communication verbale mais également non verbale dans une synergie professionnels / patients-résidents / familles-aidant.

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...).

En Allemagne, les audits permettent d'affiner les programmes de formation continue des personnels soignants en établissement avec le directeur.

○ *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.

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 de provoquer une détérioration de la qualité et de la sérénité au sein d'un établissement. Cette mission ne se substitue pas aux instances réglementaires telles que les commissions des relations avec les usagers

Toute plainte en France doit obligatoirement faire l'objet d'une saisie sur un support de déclaration unique (Intranet Ecoute Client/ Plaintes) 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 Commission des Relations avec les Usagers et de la Qualité de la Prise en Charge (CRUQ), et de la même façon chaque EHPAD a mis en place un Conseil de la Vie Sociale. Ces instances sont des lieux de rencontres et d'échanges entre la direction et le personnel d'un établissement avec les résidents ou patients et leur famille.

Mais cette volonté concerne aussi les personnels des établissements : en effet, chaque établissement EHPAD français a mis en place une gestion des événements indésirables. Les personnels signalent selon la procédure mise en place tous les événements susceptibles de provoquer des dysfonctionnements ou 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 de la maltraitance en cohérence avec le développement éthique.

○ *Le comité d'éthique et des risques du conseil de surveillance*

Enfin, pour compléter ces dispositifs et politiques internes, le conseil de surveillance de Korian a créé le 23 novembre 2006 un comité d'éthique et des risques dans l'optique de formuler 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.

Et plus précisément, ce comité est chargé de :

- évaluer les procédures en cours au sein du Groupe pour se prémunir des risques,
- faire des propositions au conseil sur la mise en place de procédures spécifiques,
- faire des propositions au conseil quant au suivi des plaintes.

Il est composé de Jean-Paul Thonier (*Président*), Jean Castex, Pierre Bieber, Christian Chautard qui a succédé à Jean-Claude Georges-François le 7 décembre 2011, Brice Leibundgut et Thomas Colin (depuis le 7 septembre 2011). Le docteur Claude Malhuret (*directeur du développement éthique et responsable de la cellule de gestion des réclamations*) assiste à toutes les réunions de ce comité.

C/ Risques inhérents à la société Korian

Outre les risques liés à son secteur d'activité, Korian est également exposé à certains risques compte tenu de la stratégie mise en œuvre par le Groupe :

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

Le succès du Groupe Korian 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 sa croissance pourrait s'en trouver ralentie temporairement.

- **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 assorties des conditions économiques et financières acceptables pour le Groupe, ou qu'il parviendra à intégrer avec succès les sociétés 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 le personnel de ces entités acquises.

Par ailleurs, les contrats de garantie de passif que le Groupe a négociés, ou qu'il sera amené à négocier lors de prochaines acquisitions, pourraient ne pas couvrir l'ensemble des passifs des sociétés acquises. De plus, certains des passifs repris par le Groupe pourraient ultérieurement s'avérer supérieurs aux montants des garanties obtenues auprès des cédants. Ces acquisitions et investissements pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe, ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs.

- **Risques immobiliers**

Les immeubles dans lesquels sont exploités les établissements du Groupe Korian, sont essentiellement loués auprès de tiers bailleurs. Les loyers payés par le groupe se sont élevés à 50,5% de l'EBITDAR en 2011.

Les loyers sont indexés soit sur l'indice de révision des loyers (IRL), soit sur l'inflation, 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). Il est rappelé que l'ICC avait fortement augmenté au cours des précédentes années. Une croissance forte de l'ICC et de l'inflation dans les années à venir pourraient avoir des conséquences significativement négatives sur les résultats du Groupe Korian.

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

Le Groupe 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 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 Korian. 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, Korian estime que les travaux réalisés depuis plusieurs années en France par la direction des systèmes d'information du Groupe 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'Informations (DSI) sont présentés régulièrement par cette dernière au Comité de Direction du Groupe.

D/ La couverture des risques inhérents à la société et à son secteur d'activité : une politique d'assurance adaptée

- **Couverture des risques d'exploitation**

- *En France*

Le Groupe Korian est actuellement couvert par une police d'assurances souscrite auprès de la compagnie ALLIANZ afin de couvrir notamment les risques de dommages aux biens et de pertes d'exploitation et auprès de MITSUI pour couvrir les risques des conséquences pécuniaires de la responsabilité pouvant incomber aux sociétés française du Groupe du fait de leurs activités en France.

La politique du Groupe Korian 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.

Les plafonds et garanties pour l'ensemble des risques généraux ou spécifiques sont à titres indicatifs les suivants :

RISQUES GARANTIS	MONTANT DES GARANTIES
RC exploitation y compris médicale (MITSUI)	15 000 000 €/sinistre/an
RC dépositaire	100 000 €/sinistre
Dommages aux biens (<i>étant précisé qu'il existe des sous-limites</i>) Franchise : 4 500 euros	Bâtiments : valeur reconstruction à neuf Contenu : remplacement à neuf Limites : 49 900 000 €/sinistre/établissement (franchise déduite)
Pertes de loyers :	36 mois
Perte d'exploitation Franchise : 3 fois le montant journalier moyen de la perte de marge brute subie pendant la période d'indemnisation.	19 505 544 € (indemnisation 24 mois)

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

o *En Italie*

Toutes les structures sont couvertes par des assurances de responsabilité civile (dommages aux tiers, au personnel, aux résidents et aux familles), et en dommages en cas d'incendies et de vol, comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Structure ("Residenza")	Branche *	Responsabilité civile		Dommages et biens	
		Montant garanties	Montant franchises	Nature du bien garanti	Montant garanties
Santa Giulia	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	0 €
	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	1 720 000 €
Santa Chiara	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	cf S. Giulia
	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500€	Equipement - stock	cf S. Giulia
Saccardo	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	15 825 000 €
	R.C. Opera	2.000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	3 395 000 €
San Giorgio	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	20 000 000 €
	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	2 220 000 €
Santa Lucia	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	9 000 000 €
	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	2 020 000 €
S. Marta	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	10 000 000 €
	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	1 320 000 €
Giovanni Paolo II	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	7 500 000 €
	R.C. Opera	2.000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	1 820 000 €
Sant'Andrea	R.C.Terzi	6 000 000 €	500 €	Immeuble	13 000 000 €
	R.C. Opera	2.000.000 €	2 500 €	Equipement - stock	3 620 000 €
San Clemente	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	1 000 000 €
	R.C. Opera	2.000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	0 €
Crocetta	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	0 €
	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	0 €
Centro Vada Sabatia	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	0 €
	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500€	Equipement - stock	0 €
Centro Servizi Città Verona	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	12 000 000 €
	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	1 020 000 €
San Nicola	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	8 750 000 €
	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	1 520 000 €
ADI MOSAICO Home Care	R.C.Terzi	5 000 000 €	500 €	Immeuble	600 000 €
Mosaico Home Care	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	0 €
Famagosta	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	0 €
	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	0 €
Villa delle Terme	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	15 950 000 €
	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	2 780 000 €
San Gabriele	R.C.Terzi	2 500 000 €	2 500 €	Immeuble	7 500 000 €
	R.C. Opera	2 500 000 €	750 000 €	Equipement - stock	940 000 €
Il Sestante	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	0 €
	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	0 €
Il Gabbiano	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	1 050 000 €
	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	365 000 €
Albatros	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	0 €
	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	0 €

Nuova Fenice	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	0 €
	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	0 €
HELIOPOLIS Binasco	R.C.Terzi	4 000 000 €	500 €	Immeuble	0 €
	R.C. Opera	2 000 000 €	2 500 €	Equipement - stock	0 €
Heliopolis Passirana	R.C.Terzi	5 000 000 €	25 000 €	Immeuble	0 €
	R.C. Opera	2 500 000 €	5%	Equipement - stock	0 €
Segesta Latiana	R.C. Terzi	5 000 000 €	2 500 €		
Villa Marica - Aurea Salus	R.C. Terzi	1 000 000 €			
	R.C. Opera	1 000 000 €		Immeuble	9 732 000 €
Riabilia - Aurea Salus	R.C. Terzi	1 000 000 €		Equipement - stock	21 000 €
	R.C. Opera	1 000 000 €			
Frangi - Elia Domus	R.C. Terzi	1 000 000 €		Immeuble	5 243 959 €
	R.C. Opera	1 000 000 €		Equipement - stock	243 977 €

* RC Terza = dommages aux tiers, aux résidents et aux familles / RC Opera = dommages au personnel.

o *En Allemagne*

En Allemagne, a été mis en place une police groupe avec l'aide d'un courtier auprès de la compagnie AXA Versicherung AG.

Les plafonds et garanties pour l'ensemble des risques généraux ou spécifiques sont à titres indicatifs les suivants :

RISQUES GARANTIS	MONTANT DES GARANTIES
RC exploitation	10 000 000 € (tous dommages dont dommages aux personnes)
Dommages	Bâtiments : que lorsque le bailleur en transfère la charge au locataire -en cas d'incendie en valeur à neuf. Contenu : suite à un incendie en fonction des valeurs déclarées par l'établissement. Vol dans les parties administratives : valeur de remplacement Tous risques plafonné à 60 000 000 €
Perte d'exploitation	24 mois

• **Les dirigeants**

Le Groupe Korian a souscrit en outre auprès de CHARTIS une assurance couvrant la responsabilité civile et la défense pénale des 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 euros par an sans franchise. 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.

Sont assurées par le biais de cette police les dirigeants de l'Allemagne et l'Italie.

- **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 évènement perturbant majeur pour la société tel que :

- décès d'un homme-clef
- détention arbitraire ou kidnapping d'un homme-clef
- perte d'un contrat représentant plus de 20% du chiffre d'affaires consolidé
- enquête, poursuite ou procédure similaire à l'encontre de la société
- modification des comptes sociaux ou annonce de résultats ou de chiffre d'affaires en baisse
- O.P.A. hostile
- insolvabilité (cessation de paiement)
- violence sur les lieux de travail
- événements catastrophiques (incendie majeur, effondrement de bâtiment, attentat, etc.)
- boycott de produits ou de prestations
- grèves d'au moins 20% du personnel et de plus de 48 heures
- enquête sur des fraudes potentielles
- chantage contre la société
- intrusion informatique dans le but d'obtenir des informations confidentielles

Le montant des garanties s'élève à 2 000 000 euros 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 pour les éléments de communication. Une franchise spécifique "Grèves" de 75 000 euros est applicable.

E/ Risques juridiques et fiscaux

Outre les litiges rencontrés dans le cours normal de ses affaires, les sociétés du groupe Korian font face aux deux litiges significatifs ci-dessous :

- **Litige relatif à la société Mieux Vivre**

- *Litige relatif à l'acquisition de Groupe Mieux Vivre*

La société SAS Holding Mieux Vivre, dont Korian détient 50% du capital aux côtés de la société DomusVi, a acquis en 2001 13 sociétés exploitant 13 établissements de retraite. Le prix d'acquisition était constitué d'un prix de base et d'un complément de prix déterminé sur la base de 6,5 fois le meilleur excédent brut d'exploitation réalisé par le Groupe Mieux Vivre au cours des exercices 2001, 2002 et 2003. Un premier complément de prix a donc été versé au titre de l'exercice 2002 d'un montant de 2 946 953 euros, un désaccord entre les acquéreurs sur le mode de calcul à appliquer demeurant sur un montant de l'ordre de 1,3 million d'euros en faveur des vendeurs.

En 2003, les calculs effectués par la société Holding Mieux Vivre ont abouti à la conclusion qu'aucun complément de prix ne serait dû (le complément de prix théorique au titre de cet exercice étant plus faible que celui payé au titre de 2002). Les vendeurs ont toutefois diligenté un audit amiable des comptes du Groupe Mieux Vivre et ont réclamé à la suite de ce dernier des retraitements comptables aboutissant à un complément de prix théorique au titre de cet exercice 2003 s'élevant à 9 millions

d'euros. En outre, les vendeurs ont allégué une mauvaise gestion des établissements qui aurait eu un impact négatif sur le complément de prix évalué à 3 millions d'euros. Dans ce contexte, et compte tenu du complément de prix déjà versé, les vendeurs réclament un complément de prix de l'ordre de 9 millions d'euros.

La SAS Holding Mieux Vivre a contesté le rapport d'audit initié par les demandeurs et a simplement accepté le principe d'un ajustement de prix complémentaire s'élevant à 682 500 euros. Cette somme a été comptabilisée en conséquence par la SAS Holding Mieux Vivre. Les comptes de Korian intègrent cette somme à concurrence de la moitié.

Les parties au litige ont missionné des experts, ils ont rendu leur rapport le 30 juillet 2009 et déterminé la valeur de R (valeur déterminant le complément de prix) à 1 862 311 au titre de 2002 et 2 366 438 au titre de 2003. DomusVi et Korian, actionnaires de Mieux Vivre, ont accepté les termes de ce rapport et versé 2 927 720 euros aux vendeurs le 24 septembre 2009.

Néanmoins, les vendeurs contestent toujours la valeur de R. Le 27 novembre 2009, le tribunal arbitral constate, face à la divergence des parties sur l'étendue de sa mission, ne pas être en mesure de rendre une décision.

Dans ce contexte, en décembre 2009, les parties redésignent chacune leur arbitre. Une assignation a été reçue le 16 avril 2010 des parties adverses en vue de la désignation du 3^e arbitre pour présider le tribunal arbitral. Le Tribunal arbitral était composé des mêmes arbitres que lors de la première tentative d'arbitrage.

En date du 28 juin 2011 le Tribunal arbitral :

- refuse d'arbitrer le prix en équité et confirme que le « R » arrêté par les experts s'impose aux parties et au tribunal ;
- considère que les experts n'ont pas commis d'erreur grossière susceptible d'entraîner l'annulation du rapport rendu ;
- valide le « R » 2003 fixé par les experts à 2 366 438 € ;
- arrête la valeur des éléments incorporels des fonds de commerce à 15 381 847 € ($2\,366\,438 \times 6,5$) ;
- prend acte de notre acquiescement sur le complément de prix de Pompairain (67 840 €) ;
- constate l'absence de contestation sur le complément de prix des Issambres ;
- rejette les prétentions de Mieux Vivre au titre du calcul du complément de prix Résidence du Canal - Villa des Fleurs (680 119 €) ;
- fixe le Complément de Prix dû par les acquéreurs à 371 670€ ;
- arrête à 100 512 € les sommes dues par les vendeurs au titre de la garantie de passif ;
- dit que les intérêts moratoires ne courent qu'à compter de la mise en demeure de juin 2005 ; refuse la capitalisation des intérêts et fixe le montant des intérêts à la somme de 475 550€ ;
- laisse à chacune des parties la moitié des frais d'arbitrages et ses frais irrépétibles (honoraires d'avocats) ;
- ordonne l'exécution provisoire.

Le 25 juillet 2011, Mieux Vivre a adressé la somme de 832 382€ en règlement des causes de la sentence.

En date du 13 octobre 2011, la partie adverse adresse une lettre d'acceptation de la sentence aux arbitres et indique renoncer à demander l'interprétation de la sentence.

L'ensemble des significations à parties a été réalisé. Ce dossier est clos.

- **Litige en matière de taxe sur la valeur ajoutée**

A 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 conteste la rectification proposée, et entend obtenir une réduction du montant des droits mis à sa charge, en remettant en cause le calcul de l'administration.

Le litige de TVA est toujours d'actualité et le recours n'a pas encore abouti au 31 décembre 2011.

F / Risques financiers

- **Risques liés à l'endettement du Groupe Korian**

Le montant total de l'endettement financier net du Groupe Korian s'élève à 619 m€ au 31 décembre 2011.

Le principal crédit du groupe a été refinancé le 22 juillet 2010 pour un montant de 500 m€ dont 120 m€ de ligne revolver. Ce crédit négocié auprès d'un pool de 11 banques est à échéance 22 juillet 2015 et est remboursable in fine. Au 31 décembre 2011, ce crédit syndiqué est utilisé à hauteur de 465 m€.

Les autres lignes de crédits ont pour objet :

- le financement de l'immobilier détenu par le groupe pour 154 m€. Korian utilise principalement des lignes de crédit bail immobilier et de crédit hypothécaire avec des maturités longues pouvant aller jusqu'à 15 ans,
- le financement d'acquisition de sociétés.

La société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face aux échéances à venir.

- **Risques de taux**

Au 31 décembre 2011, 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.

Le Groupe 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 2011 est couvert à plus de 72%, reflétant une politique de gestion prudente du Groupe.

La maturité moyenne de couverture est de 4,9 ans reflétant la volonté du groupe de se couvrir contre les risques de taux sur une durée longue.

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.

- **Risques liés aux engagements hors bilan**

Tous les engagements hors bilan sont présentés en annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2011.

- **Risques de change et actions**

Le Groupe n'est exposé ni au risque de change, ni au risque sur actions.

2.6. Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments dérivés (swaps de taux d'intérêts, options avec des caps et des floors) pour se protéger contre le risque de taux d'intérêt qui découle de sa politique de financement à taux variable.

Au 30 septembre 2008, Korian a fait le choix d'opter à la comptabilité de couverture. Les variations de valeur des instruments financiers sont désormais comptabilisées dans les capitaux propres et non plus dans le résultat financier du groupe.

Au 31 décembre 2011, la valorisation nette de nos instruments financiers s'élève à 44,6 millions d'euros au passif de Korian.

2.7. Conséquences sociales de l'activité du Groupe

La gestion des ressources humaines du Groupe Korian 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 comme relevant de la stratégie du Groupe Korian ;
- une prise en charge du résident/patient, qui doit être appréhendé dans sa globalité physique et psychologique.

La volonté du Groupe Korian 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'un des enjeux majeurs de la direction des ressources humaines du Groupe.

En 2011, le groupe Korian a signé en France avec ses partenaires sociaux deux accords concernant l'ensemble des établissements.

Le premier est relatif aux conditions de travail et à la pénibilité, le second à l'égalité entre les femmes et les hommes.

- **Effectifs salariés du Groupe Korian**

Au 31 décembre 2011, le Groupe Korian comptait un effectif global de 18 744 salariés en contrat à durée déterminée ou indéterminée, dont 60% en France, 22% en Allemagne et 18% en Italie.

En France, l'effectif global de 11 328 personnes se répartit ainsi : 69% pour le pôle EHPAD (soit 7 832 personnes), 28% pour le pôle sanitaire (soit 3 156 personnes) et 3% pour le siège (soit 340 personnes).

En Italie et en Allemagne, l'effectif s'élève respectivement à 3 337 et à 4 079 salariés.

- **La gestion des carrières et formation**

La performance du Groupe Korian 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 Korian 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.

Notamment, le Groupe Korian estime important de permettre à ses collaborateurs les moins qualifiés la possibilité, s'ils le souhaitent, d'évoluer vers des postes qualifiés, au moyen d'une politique de

formation ; d'autant plus que les compétences et la motivation du personnel constituent la meilleure garantie d'une prise en charge de qualité des résidents et patients.

C'est ainsi que Korian a mis en œuvre sur ses établissements français une politique de formation ambitieuse, qui va au-delà du minimum légal fixé par la réglementation française. Une direction unique de la formation a été instituée pour appuyer les établissements dans l'élaboration et la mise en forme du plan de formation. Korian possède en outre son propre centre de formation et de recherche (FORMADEP). Au cours de l'année 2011, le Groupe Korian a consacré à la formation de son personnel 2,8% de sa masse salariale brute estimée alors que le minimum requis est à 1,82%.

Le groupe poursuit l'activité de son université d'entreprise : Campus Korian, en partenariat avec l'ESSEC. Pour mémoire, le Groupe, partant du principe que son développement repose largement sur la qualité des établissements ainsi que sur les compétences des directeurs a décidé de concevoir une formation destinée prioritairement à ses directeurs d'établissement et à ses directeurs régionaux adjoints. Le but est de leur permettre de répondre aux exigences d'un métier de plus en plus complexe. Korian avait choisi de travailler en partenariat avec l'ESSEC, école de commerce possédant une notoriété nationale et internationale ainsi qu'une grande expérience dans le domaine des universités d'entreprise, pour offrir une formation certifiante dans un environnement d'excellence. Campus Korian entend fédérer autour de pratiques managériales communes et continuer à construire avec les directeurs, au travers des projets stratégiques qui seront portés par chaque promotion, les outils de management et les actions les plus adaptés aux enjeux du groupe.

En 2011, le Groupe a entamé une nouvelle démarche à destination des managers de proximité (IDEC, responsables hébergement...) présents en établissements, baptisée Académie Korian.

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...). Les directeurs disposent d'un programme spécial comprenant 7 séances annuelles sur les sujets de gestion de crise, communication, gestion des RH...

En Allemagne, les audits permettent d'affiner les programmes de formation continue des personnels soignants en établissement avec le directeur. Un programme spécifique est destiné aux cadres à potentiel en vue de futures situations de management.

- **L'organisation du temps de travail au sein du Groupe Korian**

La durée et l'aménagement du temps de travail dans les sociétés du Groupe sont décidés et mis en œuvre en accord avec les lois en vigueur et les différentes conventions collectives applicables, par le biais notamment d'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. La Direction des ressources humaines du groupe a organisé en 2008 un réseau de responsables ressources humaines régionaux qui assistent les directeurs d'établissement de leur région sur l'application de la législation

sociale ou conventionnelle (statuts collectifs de branche ou d'entreprise) et 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 conseil et droit social du groupe et diffusées à l'ensemble de la ligne opérationnelle.

- **La promotion du dialogue social**

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

Le directeur de l'établissement, manager de ses équipes, assisté par le responsable ressources humaines 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 Korian 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 de la gestion de l'établissement (plannings...).

- **Epargne salariale, stock options et attribution gratuite d'actions**

A l'occasion de son introduction en bourse, en novembre 2006, Korian a mis en place une politique d'actionnariat salarié par voie d'augmentation de capital réservée et création d'un plan d'épargne Groupe (après négociation et signature des organisations syndicales).

Au 31 décembre 2011, les salariés en France du Groupe Korian détiennent, par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), 0,33% du capital de la société.

Parallèlement, le directoire a reçu l'autorisation de l'AGE du 21 juin 2007 et du 17 juin 2010 de consentir au bénéfice de salariés et/ou dirigeants du groupe des options donnant droit à la souscription ou à l'achat d'actions ordinaires de la société dans la limite de 138 433 actions ordinaires. Le Directoire en date du 28/08/2007 et 30 juin 2010 a fixé les modalités de ces plans d'options. Une période de blocage de deux ans est instituée à compter de l'attribution. Par ailleurs une période de 2 ans a été fixée pour exercer les options et dans un délai maximal de 5 ans pour le plan de 2010. Le prix d'achat ou de souscription ne peut être inférieur à 95% de la moyenne des cours cotés de l'action au cours des 20 derniers jours précédant l'attribution.

Par ailleurs, une autorisation a été donnée par l'AGE du 21 juin 2007 (4^e résolution) au Directoire de procéder (en une ou plusieurs fois) à des attributions gratuites d'actions ordinaires existantes ou à émettre 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 Directoire en date du 28/08/2007 (3^e résolution) a fixé les modalités de ce plan d'attribution d'actions gratuites. La période d'acquisition est fixée à 3 ans à compter de la date d'attribution. Elle est assortie d'une période d'incessibilité de 2 ans à compter de la date d'attribution définitive.

	Plans de Stock-options		Plan d'Attribution Gratuite d'Actions 2007
Nombre d'actions pouvant être attribuées (autorisations AGE)	138 433	138 433	138 433
Point de départ de l'attribution	28/08/2007	30/06/2010	28/08/2007
Prix de souscription	30,39 €	16,83 €	-
Nombre d'actions attribuées par le directoire	116 000	18 000	127 806
Dont attribution aux mandataires sociaux	31 000	3000	Néant
Nombre d'options de souscription / actions annulées			
Exercice 2007	0		0
Exercice 2008	22 000	Néant	12 081
Exercice 2009	0		13 182
Exercice 2010	0		6 586
Exercice 2011	17 000	0	0
Options de souscription / actions en vigueur au 31 décembre 2011	77 000	18 000	0

- **Litiges sociaux**

L'ensemble des litiges sociaux est provisionné à hauteur de 1,624 million d'euros au niveau consolidé. Le Groupe estime qu'aucun de ces litiges n'est significatif individuellement.

2.8. Conséquences environnementales de l'activité de la société

- **Questions environnementales pouvant influencer l'activité du Groupe**

Les contraintes environnementales résultent de la réglementation en la matière, applicable à l'ensemble des établissements français et étrangers du Groupe.

Comme exposé au sein du chapitre « Facteurs de risque et politique de prévention et de gestion des risques », l'activité des établissements Korian impose :

- *la gestion des déchets à risques infectieux*

La gestion de ces déchets fait l'objet de procédures strictes au sein de nos établissements, imposant l'utilisation d'emballages appropriés et prévoyant les modalités de stockage avant enlèvement.

L'enlèvement de ces déchets d'activités à risque infectieux est réalisé par un prestataire agréé à périodicité définie. Chaque établissement Korian est lié à une société spécialisée dans leur traitement et leur élimination, conformément aux exigences réglementaires. Une traçabilité de l'enlèvement et de l'élimination des déchets est établie.

- *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 médico-sociaux (circulaire DGS n°97/311 du 24 avril 1997 relative à la surveillance et à la prévention de la légionellose) et dans les établissements sanitaires (circulaire DGS n°98/771 du 31 décembre 1998 sur les problématiques et les textes relatifs à l'usage de l'eau en milieu hospitalier et circulaire DGS-DHO n° 2002/243 du 22 avril 2002 sur les mesures de gestion des risques liés aux installations), ainsi que dans les établissements sociaux et médico-sociaux d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (circulaire DGS/SD7A/DHOS/DGAS/SD2/2005/493 du 28 octobre 2005).

L'ensemble des établissements ont réalisé un diagnostic de leur réseau d'eau chaude sanitaire (ECS) et possèdent un carnet sanitaire. Des mesures correctives ont été ou vont être réalisées suite au résultat de ce diagnostic.

- **S'engager à terme vers une démarche de développement durable**

Korian souhaite s'engager avec ses partenaires et fournisseurs dans un programme s'inscrivant dans une démarche de développement durable avec ses partenaires. Cette démarche concernera notamment les économies d'énergie et fluides (eau, gaz, électricité), l'utilisation maximum de produits peu ou pas polluants ainsi que la promotion de démarches de prévention en faveur de la protection de l'environnement.

Le Groupe Korian, pour chacun de ses établissements a fait réaliser en 2011 par un prestataire extérieur, l'agence ECO2 INITIATIVE, tous ses bilans carbone.

Ces bilans ont permis de faire une analyse précise et de ressortir entre autres paramètres les bâtiments les plus énergivores et ainsi de programmer dès 2012 des travaux permettant de faire des économies d'énergie et donc de réduire les émissions de CO2.

Ces travaux peuvent concerner des isolations de façade par l'extérieur, des isolations de combles, des changements de menuiseries extérieures, des isolations de toitures plates, des changements de production de chauffage moins énergivore.

Ces efforts se poursuivront dans les années futures.

Le groupe Korian, avec l'aide d'un organisme extérieur, va aussi entamer une campagne de formation pour tous ses intervenants internes dans le domaine des travaux afin de leur permettre de repérer facilement tout ce qui peut intervenir dans le domaine de la réduction des consommations d'énergie et donc de réduire les émissions de CO2.

De plus, 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 du Groupe en matière de développement durable.

On peut noter par exemple la nature des trois objectifs majeurs fixés dans le cadre de l'appel d'offre 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 du Groupe ;
- 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 ...).

De même, il paraît essentiel que les principaux prestataires du Groupe puissent satisfaire aux démarches Qualité et Sécurité engagées au sein de nos établissements. Par exemple, les contrats de sous-traitance de la restauration précisent un certain nombre d'obligations en la matière, le principal impératif, outre la satisfaction des patients et des résidents, réside dans l'obligation de respecter la démarche HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), les directives de la DSV (Direction des Services Vétérinaires) et de participer à la démarche d'accréditation. Le sous-traitant est ainsi totalement intégré dans la démarche Qualité de l'établissement.

2.9. Recherche & Développement

De par son activité d'hébergement de personnes dépendantes, le Groupe Korian 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 Korian regroupe son activité de Recherche et de 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 :

1. Etudes à caractère épidémiologique ;
2. Etudes portant sur la qualité des soins et l'évaluation des pratiques professionnelles ;
3. Questionnements éthiques autour de la prise en charge des personnes âgées en institution.

Le déploiement du dossier résident informatisé (DRI), puis du dossier patient informatisé (DPI), apportera à la recherche une base de données complète et à jour, interrogeable en temps réel.

2.10. Capital social

Au 31 décembre 2011, le capital social de Korian est divisé en 32 718 761 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.

Le tableau ci-après présente la répartition du capital social et des droits de vote de Korian au 31 décembre 2011 :

Actionnaires	Nombre d'actions détenues	% du capital
Predica	10 098 749	30,87%
Groupe Batipart	7 886 221	24,10%
Groupe MALAKOFF MEDERIC	4 594 932	14,04%
Groupe MACSF	3 320 806	10,15%
ACM Vie	3 265 627	9,98%
FCPE Korian Actionnariat	107 898	0,33%
Flottant	3 444 528	10,53%
Total	32 718 761	100,00%

A la connaissance de la société, aucun autre actionnaire ne détient 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 2% 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 15 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 2% est franchi.

Il est ici précisé que l'assemblée générale des actionnaires en date du 21 mars 2012 a décidé d'abaisser, à effet de la date de réunion de ladite assemblée, l'obligation de déclarer les franchissements de seuils à 0,5% du capital ou des droits de vote de la société.

A 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 2% du capital de la société.

Par ailleurs, le fonds commun de placement des salariés du groupe détenait 107 898 actions Korian au 31 décembre 2011.

Opérations réalisées par les mandataires sociaux sur les titres de la Société

Mandataires sociaux	Achats de titres	Valeur du titre	Ventes de titres	Valeur du titre
Mme VAN LERBERGHE	0	0	0	0
M. DENORMANDIE	0	0	0	0
M. GUYOT	0	0	0	0
M. MERCEREAU	0	0	0	0
M. GEORGES FRANCOIS	0	0	0	0
M. Christian CHAUTARD	0	0	0	0
M. Charles RUGGIERI	0	0	0	0
BATIPART	194 908**	15,83	0	0
MONROE*	89 131**	15,83	0	0
NOVAE*	3 948**	15,83	0	0
M. Julien RUGGIERI	0	0	0	0
PREDICA	0	0	0	0
M. DUCHAMP	0	0	0	0
M. GRIVET	0	0	0	0
ACM VIE	0	0	0	0
M. BIEBER	0	0	0	0
M. THONIER	0	0	0	0
M. CASTEX	0	0	0	0
M. AMBONVILLE	0	0	0	0
Mme. CHOUARD	1	17,61	0	0
MALAKOFF MEDERIC ASSURANCES (y compris Malakoff Médéric Prévoyance)	167 799**	15,83	0	0
M. SARKOZY	0	0	0	0
MACSF	0	0	0	0
M. KAHN	0	0	0	0

* Personnes morales contrôlées par Batipart.

** Provenant de l'option pour le paiement du dividende en actions.

Objectifs du programme de rachat d'actions et utilisation des actions rachetées

Afin d'agir en conformité avec les dispositions des articles 631-5 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, KORIAN a décidé d'utiliser ce programme pour les objectifs autorisés par l'assemblée générale du 23 juin 2011 et d'intervenir sur ses propres actions en vue :

- de leur attribution aux salariés ;
- de la mise en œuvre d'un contrat de liquidité dans le cadre des pratiques de marché admises par les autorités de marché ;
- de leur conservation ou de leur transfert, par tous moyens, notamment par échange de titres et en particulier dans le cadre d'opérations financières telles que de croissance ou à l'occasion d'émissions de titres donnant directement ou indirectement accès au capital.

Le Directoire a décidé le 23 juin 2011 la poursuite du programme de rachat d'actions de KORIAN autorisé par l'assemblée générale du 23 juin 2011.

Afin d'agir en conformité avec les dispositions des articles 631-5 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, KORIAN a décidé d'utiliser ce programme pour les objectifs autorisés par l'assemblée générale du 23 juin 2011 et d'intervenir sur ses propres actions en vue :

- de leur attribution aux salariés ;
- de la mise en œuvre d'un contrat de liquidité dans le cadre des pratiques de marché admises par les autorités de marché ;
- de leur conservation ou de leur transfert, par tous moyens, notamment par échange de titres et en particulier dans le cadre d'opérations financières telles que de croissance ou à l'occasion d'émissions de titres donnant directement ou indirectement accès au capital.

La société Korian a confié Exane BNP Paribas la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Entreprises d'Investissement et approuvée par l'Autorité des Marchés Financiers par décision du 22 mars 2005, publiée au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires du 1^{er} avril 2005.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, les moyens suivants ont été affectés au compte de liquidité :

- 52 842 titres ;
- 152 883 euros.

Bilan du précédent programme de rachat des actions Korian

Dans le cadre du contrat de liquidité la Société a procédé au cours de l'exercice 2010 :

- à l'acquisition de 94 825 de ses propres actions représentant 0,29% du capital, au prix moyen de 15,816 euros ; et,
- à la vente de 87 880 actions au titre du contrat de liquidité représentant 0,27% du capital, au prix moyen de 16,109 euros.

Korian détenait ainsi au 31 décembre 2011, à la clôture de l'exercice social 52 672 de ses propres actions au titre du contrat de liquidité.

Descriptif du nouveau programme de rachat des actions Korian

Etabli en application des articles 241-1 et suivants du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers (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 Korian (la « Société ») de ses propres actions qui a été autorisé par l'assemblée générale mixte des actionnaires en date du 21 mars 2012 aux termes de sa 28^{ème} résolution.

Titres concernés : actions ordinaires.

Autorisation de l'opération : assemblée générale mixte du 21 mars 2012.

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), soit, à titre indicatif, au 21 mars 2012, 3 271 876 actions.

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 euros (hors frais).

Montant maximum des fonds disponibles pour les besoins du présent programme : 5 000 000 euros.

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 jour de la publication du présent « descriptif de programme » et jusqu'au 20 septembre 2013, soit 18 mois à compter de l'assemblée générale mixte du 21 mars 2012.

Répartition par objectifs des actions détenues au 21 mars 2012

Au 21 mars 2012, la Société détient 51 105 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.

Précédent programme de rachat d'actions : le précédent programme de rachat d'actions a été autorisé par l'assemblée générale des actionnaires du 23 juin 2011.

La Société n'a utilisé aucun produit dérivé dans le cadre de ce précédent programme de rachat d'actions et n'a pas de positions ouvertes.

Ce programme de rachat d'actions a été publié conformément aux dispositions du Règlement Général de l'AMF, le 2 avril 2012, préalablement à la mise en œuvre du programme.

2.11. Tableau des délégations en cours de validité et des délégations utilisées

- L'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 21 juin 2007 avait décidé de consentir la délégation de compétence suivante au directoire :

Autorisation	Montant maximal de l'augmentation de capital	Durée de l'autorisation	Utilisation de l'autorisation au 31 décembre 2011
1°) attribution d'actions gratuites	Dans la limite de 138 433 actions ordinaires	38 mois	Oui

- L'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 17 juin 2010 avait également décidé de consentir les délégations de compétence suivante au directoire :

Délégation de compétence	Montant maximal de l'augmentation de capital	Durée de la délégation	Utilisation de la délégation au 31 décembre 2011
2°) consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la société	Dans la limite de 138 433 actions ordinaires	26 mois	18 000 options de souscription d'actions
3°) pour augmenter le capital social de la société par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	Montant maximum de 10 millions d'euros	26 mois	479 785 €* *

* correspond à l'acquisition définitive de 95 957 actions gratuites attribuées le 28 août 2007 par le directoire en application de la délégation de pouvoirs rappelée au point 1 ci-dessus.

- L'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 23 juin 2011 avait également décidé de consentir les délégations de compétence suivante au directoire :

Délégation de compétence	Montant maximal de l'augmentation de capital	Durée de la délégation	Utilisation de la délégation au 31 décembre 2011
4°) pour augmenter le capital social de la société par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription	Montant nominal global de 75 millions d'euros	26 mois	Néant

5°) pour augmenter le capital social de la société par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public	Montant nominal global de 75 millions d'euros (<i>étant précisé que cette autorisation s'impute sur le plafond nominal global de 75 millions d'euros fixé au point 4 ci-dessus</i>)	26 mois	Néant
6°) pour augmenter le capital social de la société par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier	Montant nominal global de 50 millions d'euros (<i>étant précisé que cette autorisation s'impute sur le plafond nominal global de 75 millions d'euros fixé au point 4 ci-dessus</i>)	26 mois	Néant
7°) pour augmenter le capital social de la société par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société	Montant nominal global correspondant à 10% du capital social	26 mois	Néant
8°) pour augmenter le capital social de la société au profit des adhérents à un plan d'épargne groupe	Montant nominal maximum de 1 000 000 euros	26 mois	Néant
9°) consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la société	Dans la limite de 161 000 actions ordinaires	26 mois	Néant
10°) pour augmenter le capital social de la société par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	Montant maximum de 10 millions d'euros	26 mois	Néant
11°) pour augmenter le capital social de la société par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, en rémunération d'apports de titres effectués dans le cadre d'une offre publique d'échange	Montant nominal maximum de 30 millions d'euros (<i>étant précisé que cette autorisation s'impute sur le plafond nominal global de 75 millions d'euros fixé au point 4 ci-dessus</i>)	26 mois	Néant
12°) pour réduire le capital social de la société	Montant nominal global correspondant à 10% du capital social	18 mois	Néant

- L'assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 21 mars 2012, après avoir décidé de modifier le mode de gouvernance a décidé de renouveler l'ensemble des délégations financières à consentir au Conseil d'administration ainsi désigné :

Type	Objet
1°) Délégation de compétence pour augmenter le capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription Durée : 26 mois	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€ ² 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.
2°) Délégation de compétence pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par voie d'offre au public Durée : 26 mois	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 aux dites émissions.
3°) Délégation de compétence pour augmenter le capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, par placement privé Durée : 26 mois	Délégation de compétence au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réalisée par placement privé (investisseurs qualifiés ou cercle d'investisseurs), dans la limite d'un 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 aux dites émissions.
4°) 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	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

² Plafond commun avec les délégations décrites aux lignes n°2 et 3 du présent tableau.

Type	Objet
<p>5°) Délégation pour fixer le prix d'émission dans le cadre des différentes émissions Durée : 26 mois</p>	<p>Délégation au Conseil d'administration pour fixer le prix des émissions réalisées sur exercice des délégations visées aux lignes n° 3 et 4 :</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. <p>Montant nominal maximum d'augmentation de capital limité à 10% du capital social par an.</p>
<p>6°) Délégation de compétence pour l'émission de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature Durée : 26 mois</p>	<p>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.</p>
<p>7°) Délégation de compétence en vue d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou autres Durée 26 mois</p>	<p>Autorisation au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation au capital de tout ou partie des réserves, bénéfiques, primes ou d'autres sommes dont l'incorporation au capital serait admise. Montant nominal des augmentations de capital y afférentes : 10 m€.</p>
<p>8°) Autorisation en vue d'attribuer des stock-options Durée : 26 mois</p>	<p>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^e résolution.</p>

Type	Objet
<p>9°) Autorisation en vue de procéder à des attributions gratuites d'actions Durée : 38 mois</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Les modalités relatives à cette autorisation figurent dans le texte de la 25^e résolution.</p>
<p>10°) Délégation de compétence pour effectuer des augmentations de capital au bénéfice d'adhérents à un PEE Durée : 26 mois</p>	<p>Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital, d'un montant nominal maximal de 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).</p> <p>Les modalités relatives à cette délégation de compétence figurent dans le texte de la 26^e résolution.</p>
<p>11°) Délégation de pouvoirs pour décider de réduire le capital par annulation d'actions auto-détenues Durée : 18 mois</p>	<p>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).</p> <p>Réduction limitée à 10% du capital social de la Société par période de 2 ans.</p>
<p>12°) Programme de rachat d'actions Durée : 18 mois</p>	<p>Autorisation d'un programme de rachat d'actions, dans la limite de 10% du capital social par ordres de bourse, rachats de blocs et cession par tous moyens des actions ainsi acquises. Possibilité de réduction de capital pour voie d'annulation des actions ainsi rachetées.</p> <p>Prix maximum d'achat ≤ 30 € / action.</p> <p>Limite du rachat : 10% du capital social.</p>

Les détentions susvisées remplacent à compter de leur adoption, pour la partie non-utilisée, les délégations précédemment en vigueur.

2.12. Dividendes versés au cours des trois derniers exercices

Exercice	Nombre d'actions	Dividende versé	Dividende ouvrant droit à abattement
2010	32 200 118	0,60 euros	0,60 euros*
2009	31 372 627	0,60 euros	0,60 euros*
2008	27 686 659	0,60 euros	0,60 euros*

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

2.13. Affectation du résultat de l'exercice 2011

Lors de la prochaine assemblée générale prévue le 21 juin 2012, il sera proposé d'affecter le résultat de l'exercice 2011 de la manière suivante :

- affectation de 259 321,50 euros sur le compte de la réserve légale,
- distribution d'un dividende de 0,60 euro par action aux 32 718 761 actions de la Société, soit 19 631 256,60 euros, prélevée à hauteur de 8 827 007,27 sur le bénéfice de l'exercice et à hauteur de 10 804 249,33 euros sur le compte de report à nouveau.

2.14. 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 Korian à 57 138 euros dont 50 234 euros sur Korian SA.

2.15. Résultats et autres éléments caractéristiques de la société Korian depuis 5 ans (en euros)

Nature des Indications / Périodes <i>Durée de l'exercice</i>	31/12/2011 <i>12 mois</i>	31/12/2010 <i>12 mois</i>	31/12/2009 <i>12 mois</i>	31/12/2008 <i>12 mois</i>	31/12/2007 <i>12 mois</i>
I - Situation financière en fin d'exercice					
a) Capital social	163 593 805	161 000 590	156 863 135	138 433 295	138 433 295
b) Nombre d'actions émises	32 718 761	32 200 118	31 372 627	27 686 659	27 686 659
II - Résultat global des opérations effectives					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	32 417 902	29 613 908	28 791 919	27 724 637	23 743 269
b) Bénéfice avant impôt, participation, amortissements & provisions	-2 997 705	8 693 596	23 104 662	-1 575 203	21 903 738
c) Impôt sur les bénéfices	-15 892 508	-11 737 382	-11 309 898	-14 729 634	-10 548 271
d) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements & provisions	12 894 803	20 430 978	34 414 560	13 154 431	32 452 009
e) Bénéfice après impôt, participation, amortissements & provisions	9 086 329	16 451 478	33 528 711	9 601 822	9 746 919
f) Montants des bénéfices distribués	19 631 257	19 320 071	18 823 576	16 611 995	14 950 795
g) Participation des salariés	0	0	0	0	0
III - Résultats par action					
a) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements	0,39	0,63	1,10	0,48	1,17
b) Bénéfice après impôt, amortissements provisions	0,28	0,51	1,07	0,35	0,35
c) Dividende versé à chaque action	0,60	0,60	0,60	0,60	0,54
IV - Personnel :					
a) Nombre de salariés	327	305	292	278	265
b) Montant de la masse salariale	16 616 427	15 206 984	13 900 472	14 267 207	13 128 889
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	7 629 479	7 256 610	6 421 774	6 005 164	5 829 734

* La distribution des dividendes envisagée au titre de l'exercice 2011 sera soumise à l'Assemblée Générale le 21 juin 2012.

2.16. Rémunération des mandataires sociaux

- Montant des rémunérations des membres du directoire et du président du conseil de surveillance

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

	Exercice clos le 31 décembre 2010	Exercice clos le 31 décembre 2011
Madame Rose-Marie VAN LERBERGHE, Présidente du Directoire (jusqu'au 7 décembre 2011)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	521 034 €	488 614 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		
Jean-Claude GEORGES-FRANÇOIS, Président du Directoire (à partir du 7 décembre 2011)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	N/A	23 864 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		
Monsieur Guillaume LAPP, Membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	39 295 €	
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		
Monsieur Louis GUYOT, Membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	185 248 €	234 396 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		
Monsieur Philippe DENORMANDIE, Membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	234 668 €	234 708 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		
Monsieur François MERCEREAU, Membre du directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	284 230 €	283 360 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		

Les montants enregistrés correspondent aux montants dus.

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social			
Exercice clos le 31 décembre 2010		Exercice clos le 31 décembre 2011	
Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés

Rose-Marie VAN LERBERGHE (jusqu'au 7 décembre 2011)				
Rémunération fixe	350 000 €	350 000 €	327 462 €	327 462 €
Rémunération variable *	168 000 €	175 000 €	158 083 €	326 083 € ¹
Rémunération exceptionnelle**		50 000 €		
Jetons de présence				
Avantages en nature***	3 034 €	3 034 €	3 069 €	3 069 €
TOTAL	521 034 €	578 034 €	488 614 €	656 614 €¹

Jean-Claude GEORGES-FRANCOIS (à partir du 7 décembre 2011)				
Rémunération fixe			23 864 €	23 864 €
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence			17 200 €	17 200 €
Avantages en nature				
TOTAL			41 064 €	41 064 €

Guillaume LAPP				
Rémunération fixe	38 949 €	38 949 €		
Rémunération variable		66 000 €		
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature	346 €	346 €		
TOTAL	39 295 €	105 295 €		

Louis GUYOT				
Rémunération fixe	136 957 €	136 957 €	180 000 €	180 000 €
Rémunération variable	46 440 €		51 840 €	46 440 €
Rémunération exceptionnelle	10 000 €			10 000 €
Jetons de présence				
Avantages en nature	1 851 €	1 851 €	2 556 €	2 556 €
TOTAL	195 248 €	138 808 €	234 396 €	238 996 €

Philippe DENORMANDIE				
Rémunération fixe	180 000 €	180 000 €	180 000 €	180 000 €
Rémunération variable	51 840 €	45 000 €	51 840 €	51 840 €
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature	2 828 €	2 828 €	2 868 €	2 868 €
TOTAL	234 668 €	227 828 €	234 708 €	234 708 €

François MERCEREAU				
Rémunération fixe	220 870 €	220 870 €	220 000 €	220 000 €
Rémunération variable	63 360 €	66 000 €	63 360 €	63 360 €
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature				
TOTAL	284 230 €	286 870 €	283 360 €	283 360 €

- * La rémunération variable représente 50% de la rémunération fixe pour la présidente du directoire et 30% pour les directeurs généraux. Comme pour tous les cadres du groupe, la rémunération variable est déterminée à 40% en fonction d'objectifs quantitatifs collectifs et 60% en fonction de la réalisation d'objectifs individuels.
- ** La rémunération exceptionnelle vient récompenser le bon avancement du plan stratégique.
- *** Les avantages en nature concernent les voitures de fonction.

¹ Compte tenu du départ de Rose-Marie Van Lerberghe le 7 décembre 2011, la rémunération variable due au titre de 2011 a été versée fin 2011. Elle s'ajoute ainsi au montant versé au titre de l'exercice 2010 en début d'année 2011. Par ailleurs, sans remettre en cause le respect par la Société des recommandations AFEP-MEDEF, une transaction a été signée avec Madame Rose-Marie Van Lerberghe à la suite de sa révocation par le Conseil de surveillance le 7 décembre 2011. Cet accord transactionnel prévoit un abandon de tout recours moyennant une indemnité correspondant à 15 mois de rémunération. En outre, à la demande de la Société, Madame Rose-Marie Van Lerberghe a accepté dans le cadre de cette transaction d'être liée par une clause de non-concurrence et de non-débauchage d'une durée de 18 mois, moyennant le versement d'une indemnité forfaitaire égale à 9 mois de rémunération.

- **Montant des rémunérations des membres du conseil de surveillance**

Au 31 décembre 2011, il a été versé 165 000 euros de jetons de présence aux membres de Conseil de Surveillance.

Les membres du conseil et les membres des comités ont droit également au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements engagés en vue d'assister aux réunions desdits conseils et comités.

Le tableau suivant donne le détail du montant, en euros, des jetons de présence au titre des exercices 2010 et 2011, sur la base du règlement intérieur (mis à jour au 18 juin 2008) approuvé par le Conseil de Surveillance et dont la répartition est la suivante :

- une part fixe annuelle :
 - o pour le président du conseil de surveillance : 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, une rémunération est également allouée aux membres du conseil également membre 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.

En complément de ce qui précède, Monsieur Christian Chautard a perçu, au titre de son mandat, une rémunération de 17 046 € pour la période du 7 décembre 2011 au 31 décembre 2011.

Tableau sur les jetons de présence versés aux mandataires sociaux		
Mandataires sociaux non dirigeants	Jetons de présence versés au cours de l'exercice 2010 (N-1)	Jetons de présence versés au cours de l'exercice 2011 (N)
Jean-Claude GEORGES-FRANÇOIS (jusqu'au 7 décembre 2012)	16 000 €	17 200 €
Christian CHAUTARD	N/A	8 200 €
Charles RUGGIERI	9 200 €	10 400 €
BATIPART représentée par Monsieur Julien RUGGIERI	5 600 €	7 400 €
Jean-Jacques DUCHAMP	8 000 €	9 200 €
ACM VIE représentée par Monsieur Pierre BIEBER	5 000 €	7 400 €
Jean-Paul THONIER	21 800 €	23 600 €
Jean CASTEX	21 800 €	23 600 €
Jacques AMBONVILLE	22 400 €	24 200 €
Michel BERNARD	3 800 €	N/A
Jérôme GRIVET	N/A	6 200 €
MEDERIC ASSURANCES représentée par Monsieur Guillaume SARKOZY	3 800 €	6 200 €
MACSF représentée par Monsieur Michel DUPUYDAUBY	4 400 €	N/A
MACSF représentée par Monsieur Marcel KAHN	N/A	2 600 €
Catherine CHOUARD	N/A	18 800 €
TOTAL	121 800 €	165 000 €

Les jetons de présence versés en 2011 aux membres du Conseil de Surveillance sont conformes à la quinzième résolution adoptée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mars 2012 qui a fixé le montant global à 200 000 € à compter de l'exercice 2011 inclus.

Enfin, il est rappelé que Monsieur Jean-Claude Georges-François, président du conseil de surveillance, est gérant de la SARL JCGF Conseil, qui a facturé à Batipart (actionnaire de Korian) des prestations pour un montant de 233 696 € HT en 2011 et 275 661 € HT en 2010.

Monsieur Jacques Ambonville, membre du Conseil de surveillance, est associé de la société Hâm Consulting qui facture à Korian des prestations depuis le 1^{er} septembre 2008. Une nouvelle convention a été signée le 9 septembre 2010, pour une durée de 12 mois, moyennant un honoraire forfaitaire de 1 500 € HT par jour. Cette convention a été prolongée de 6 mois par avenant en date du 23 décembre 2011. Il a ainsi été facturé par Hâm Consulting la somme de 7 500 € HT au titre de l'exercice 2011.

Le 14 octobre 2009, une convention d'assistance a été conclue entre BATIPART et KORIAN qui prévoit le versement d'une rémunération forfaitaire de 720 000 € HT/an révisable sur la base de l'indice SYNTEC, prenant effet rétroactivement le 1^{er} janvier 2009, renouvelable par tacite reconduction d'année en année. Il a ainsi été facturé par Batipart la somme de 736 112,32 € HT au titre de l'exercice 2011. Le conseil du 21 mars 2012 a adopté un avenant à la convention d'assistance au terme duquel les missions de Batipart seront limitées au secrétariat juridique de Korian SA. La rémunération a ainsi été revue à 50 000 € an/HT.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant les deux derniers exercices à chaque dirigeant mandataire social

N° et date du plan	Nature des options (achats ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Rose-Marie VAN LERBERGHE, Présidente du Directoire (jusqu'au 7 décembre 2011)					
28/08/2007	Souscription		9 000	30,39 €	2007
2008					
2009					
2010					
2011					
Jean-Claude GEORGES-FRANCOIS, Président du Directoire (à partir du 7 décembre 2011)					
2011					
Louis GUYOT, membre du Directoire					
28/08/2007					
2008					
2009					
30/06/2010	Souscription		3 000	16,83 €	2010
2011					
Philippe DENORMANDIE, membre du Directoire					
28/08/2007	Souscription		6 000	30,39 €	2007
2008					
2009					
2010					
2011					
François MERCEREAU, membre du Directoire					
28/08/2007	Souscription		8 000	30,39 €	2007
2008					
2009					
2010					
2011					

Aucune option de souscription d'achat d'actions n'a été levée durant l'exercice 2011 par un dirigeant mandataire social.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achats d'actions		
Date d'assemblée	21 juin 2007	17 juin 2010
Date du Directoire	28/08/2007	30/06/2010
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	A partir du 28/08/2009 et au plus tard le 28/08/2014	A partir du 30/06/2012 et au plus tard le 29/06/2015

Options de souscription d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers :

Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan n° 1	Plan n° 2
31 000	30,39 €	28/08/2007	-
13 000	16,83 €	-	30/06/2010

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	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Rose-Marie VAN LERBERGHE, Présidente du Directoire,		X		X		X		X (*)
Jean-Claude GEORGE-FRANCOIS		X		X		X		X
Christian CHAUTARD		X		X		X		X
Louis GUYOT, Membre du Directoire	X			X		X		X
Philippe DENORMANDIE, Membre du Directoire	X			X		X		X
François MERCEREAU, Membre du Directoire	X			X		X		X

(*) Dans le cadre de la transaction signée avec Rose-Marie Van Lerberghe à la suite de sa révocation par le conseil de surveillance le 7 décembre 2011, cette dernière a accepté d'être liée par une clause de non-concurrence sur une durée de 18 mois.

2.17. Liste des mandats des administrateurs

- Liste des mandats des membres du directoire

Liste des mandats exercés par Rose-Marie Van Lerberghe (jusqu'au 7 décembre 2011) :

Sociétés Anonymes	Fonctions exercées
AIR FRANCE	Administrateur
CASINO	Administrateur et Présidente du comité des nominations et des rémunérations
CONSEIL SUPERIEUR DE LA MAGISTRATURE	Personnalité extérieure
INSTITUT PASTEUR	Membre du comité d'administration
HOPITAL SAINT JOSEPH	Membre du conseil d'administration

Liste des mandats exercés par Jean-Claude Georges-François (à partir du 7 décembre 2011) :

Qualité dans la société	Dénomination de la société
Président du Conseil de Surveillance (jusqu'au 7 décembre 2011)	KORIAN SA
Président du Directoire (à partir du 7 décembre 2011)	KORIAN SA
Associé	SOCIETE EOLIENNE SAINT ROSE SNC
Gérant	J C G F CONSEIL SARL
	CLODAPIER SCI (hors groupe)
Administrateur	CAISSE MUTUELLE D'ASSURANCE SUR LA VIE du Groupe MALAKOFF (CMAV)
	BATIPART SAS (depuis le 03/12/2009)
Président	FEDERIS (GROUPEMENT PARITAIRE DE PREVOYANCE) regroupant MALAKOFF et MEDERIC
Censeur	FEDERIS EPARGNE SALARIALE
Membre du Comité d'Orientation	HOLDING GFA

L'assemblée générale des actionnaires réunie le 21 mars 2012 a décidé, dans le cadre de la mise en place de la nouvelle gouvernance, de nommer Monsieur Jean-Claude Georges-François en qualité de censeur.

Liste des mandats exercés par François Mercereau :

Société Anonyme	Fonctions exercées
KORIAN	Membre du directoire, directeur général
HOLDING AUSTRUY BUREL	Administrateur
LA BASTIDE DE LA TOURNE	Président Directeur Général, Administrateur
CFR DE SIOUVILLE	Président Directeur Général, Administrateur
Gérant de Sociétés à Responsabilité Limitée	
CHAMTOU	DE BIOUX SANTE
SOCIETE IMMOBILIERE JANIN	RESIDENCE FRONTENAC
SARL LE BELVEDERE DUNE	COMPAGNIE FONCIERE VERMEILLE

KORIAN VILLA JANIN	SARL BONAPARTE
ORION	

Liste des mandats exercés par Louis Guyot :

Sociétés Anonyme	Fonctions exercées
KORIAN	Membre du directoire et directeur général
HOLDING AUSTRUY BUREL	Représentant permanent de la SA KORIAN
LA BASTIDE DE LA TOURNE	Représentant permanent de la SA KORIAN
LE BREVENT	Représentant permanent de la SA KORIAN
CFR SIOUVILLE	Représentant permanent de la SA KORIAN
Gérant de Sociétés à Responsabilité Limitée	
COMPAGNIE FONCIERE VERMEILLE	SARL BONAPARTE
SARL LE BELVEDERE DUNE	

Liste des mandats exercés par Philippe Denormandie :

Société Anonyme	Fonctions exercées
KORIAN	Membre du directoire, directeur général

- Liste des mandats des membres du conseil de surveillance

Liste des mandats exercés par Jean-Claude Georges-François (jusqu'au 7 décembre 2011) :

Qualité dans la société	Dénomination de la société
Président du Conseil de Surveillance	KORIAN SA
Associé	SOCIETE EOLIENNE SAINT ROSE SNC
Gérant	J C G F CONSEIL SARL
	CLODAPIER SCI (hors groupe)
Administrateur	CAISSE MUTUELLE D'ASSURANCE SUR LA VIE du Groupe MALAKOFF (CMAV)
	BATIPART SAS (depuis le 03/12/2009)
Président	FEDERIS (GROUPEMENT PARITAIRE DE PREVOYANCE) regroupant MALAKOFF et MEDERIC
Censeur	FEDERIS EPARGNE SALARIALE
Membre du Comité d'Orientation	HOLDING GFA

Liste des mandats exercés par Christian Chautard :

Qualité dans la société	Dénomination de la société
Président du Conseil de Surveillance	KORIAN (depuis le 7 décembre 2011)
Administrateur	MARSH FRANCE
	MEDICA (depuis le 7 juin 2011)*
	SPIGRAPH (depuis juillet 2011)
	BATIPART SAS (jusqu'au 9 juin 2011)

* : Christian Chautard a démissionné le 28 février 2012 de ce mandat.

Liste des mandats exercés par Charles Ruggieri :

Qualité dans la société	Dénomination de la société
Président d'honneur	BATIGERE SAS
Président	BATIPART SAS
	MONROE (société de droit luxembourgeois)
	JPF (société de droit luxembourgeois)
Vice-président du Conseil de Surveillance	KORIAN SA
Administrateur	CIC EST
	GROUPE PROMEO SA
	L'ARSENAL (association)
	BATIPART SAS
	MONROE SA (société de droit luxembourgeois)
	JPF (société de droit luxembourgeois)
	MANUTAN INTERNATIONAL SA (depuis le 30 novembre 2011)
	GROUPE ICN (association) (depuis le 9 décembre 2011)
	IMMOBILIERE MONROE SA (société de droit luxembourgeois) (depuis le 23 mai 2011)
	MONROE INVEST SA (société de droit luxembourgeois)
Représentant légal de BATIPART, Président	ANTHEMIS SAS (jusqu'au 19 décembre 2011)
	NOVAE SAS
	PROVAL SAS
	BATIPART SANTE SAS
Représentant légal de BATIPART, Gérant	SCI DU 28 RUE DUMONT D'URVILLE
Représentant permanent de MONROE, Administrateur	EUROSIC SA (depuis le 21 juin 2011)
	MEDICA SA (depuis le 7 juin 2011)

Liste des mandats exercés par Julien Ruggieri :

Qualité dans la société	Dénomination de la société
Président	CHERBOURG HOTELS
	BATIPART HOTELS
	MAELYS S.A. (société de droit luxembourgeois)
Vice-président du Conseil de Surveillance	JARDILAND SAS
Gérant	BTP TRANSACTIONS (jusqu'au 21 septembre 2011)
	LEAGUE JINN S.à.r.l. (société de droit luxembourgeois)
	SJR S.à.r.l. (société de droit luxembourgeois)
Membre du Conseil de Surveillance	ANTHEMIS SAS (jusqu'au 3 janvier 2011)
Administrateur	GROUPE PROMEO SA
	MONROE SA (société de droit luxembourgeois)
	JPF S.A. (société de droit luxembourgeois)
	COTINVEST SA (société de droit luxembourgeois) (jusqu'au 4 avril 2011)
	DELTA CAR TRADE (société de droit suisse) (jusqu'au 29 mars 2011)
	AFRIDI SA (société de droit suisse)
	CHERBOURG MANAGEMENT SAS
	BATIPART SAS
	FOND LIGHT Limited (société de droit Hongkongais)
	KADIMASTEM LTD (société de droit israélien)
Représentant permanent	
- de CHERBOURG HOTELS, Président	KY-HO SAS
- de MONROE SA, Administrateur	ONOMO INTERNATIONAL SAS (jusqu'au 11 mars 2011)
- de MAELYS SA, Administrateur	MONUSINE SAS
	ONOMO INTERNATIONAL SAS (depuis le 11 mars 2011)
	DELTA CAR TRADE (société de droit suisse) (depuis le 29 mars 2011)
- de BATIPART SAS, Membre du Conseil de Surveillance	KORIAN

Liste des mandats exercés par Jérôme Grivet :

Qualité dans la société	Dénomination de la société
Administrateur	FONCIERE DES REGIONS
Membre du Conseil de Surveillance	KORIAN
Directeur Général	CREDIT AGRICOLE ASSURANCES
	PREDICA
Représentant permanent de Prédica, censeur	SIPAREX

Liste des mandats exercés par Jean-Jacques Duchamp :

Qualité dans la société	Dénomination de la société
Administrateur	PACIFICA
	CA IMMOBILIER SA
	CPR AM SA
	DOLCEA VIE SA
	BES VIDA SA
	CA VITA SA
	SPIRICA
	LIFESIDE PATRIMOINE
	ISR COURTAGE
Membre du Conseil de Surveillance	KORIAN
Représentant permanent de Prédica, Administrateur	SANEF
	SFL
	GECINA

Liste des mandats exercés par Pierre Bieber :

Qualité dans la société	Dénomination de la société
Représentant permanent :	
- ACM Vie, Président du Conseil de Surveillance	FONCIERE MASSENA SCA
- GACM, Président	IMMOBILIERE ACM SAS
- ACM VIE, Membre du Conseil de Surveillance	KORIAN SA
- SERENIS ASSURANCES, Membre du Conseil d'Administration	PARTNERS SA
Gérant	SCI ADS
Administrateur	FFSAM

Liste des mandats exercés par Jean-Paul Thonier :

Qualité dans la société	Dénomination de la société
Administrateur	Cercle des associés en Risk Management (CARM) (association loi 1901)
	INSTITUT SILVERLIFE (association loi 1901)
Membre du Conseil de Surveillance	KORIAN SA

Liste des mandats exercés par Jacques Ambonville :

Qualité dans la société	Dénomination de la société
Administrateur	WELCOOP (jusqu'au 28 février 2011)
	GALIEN DEVELOPPEMENT
Membre du Conseil de Surveillance	KORIAN SA
Président	HAM CONSULTING

Liste des mandats exercés par Jean Castex :

Qualité dans la société	Dénomination de la société
Administrateur	INSTITUT CURIE
Membre du Conseil de Surveillance	KORIAN SA

Liste des mandats exercés par Guillaume Sarkozy :

Qualité dans la société	Dénomination de la société
Président	SEVRIENA 2
	LE MONDE PREVOYANCE
	MEDERIC INNOVATION
	VIAMEDIS
	HOLDING FONDATEURS
Administrateur	VIDA CAIXA GRUPO
Président Directeur Général	MALAKOFF MEDERIC ASSURANCES
Président du Conseil de Surveillance	QUATREM (depuis le 22 juin 2011)
Représentant permanent :	
- de MALAKOFF MEDERIC ASSURANCES, Membre du Conseil de Surveillance	KORIAN
- de MALAKOFF MEDERIC PREVOYANCE, Administrateur	SCOR SE
	OPCI
Gérant	SCI SAINT LEGER
Membre du Comité de Surveillance	HOLDING FONDATEURS
	HOLDING ACCUEIL MUTUELLES
Censeur	FEDERIC GESTION D'ACTIFS

Liste des mandats exercés par Marcel Kahn :

Qualité dans la société	Dénomination de la société
Directeur général	MACSF SGAM
	MACSF ASSURANCES
	MACSF EPARGNE ET RETRAITE
Membre du Conseil de surveillance	MACSF FINANCEMENT
Président	LIBEA
	MEDI ACTIONS
	MEDI CONVERTIBLES
	MEDISERVICES PARTENAIRES
	CHATEAU LASCOMBES – MARGAUX
Administrateur	MACSF Ré
	FONDATION D'ENTREPRISE MACSF
	LA PREVENTION MEDICALE
Représentant permanent de MACSF, membre du Conseil de Surveillance	KORIAN
	UFG
Représentant permanent de MACSF ASSURANCES, Administrateur	ANPREPS (association)

Liste des mandats exercés par Catherine Chouard :

Qualité dans la société	Dénomination de la société
Administrateur	KIABI (jusqu'en janvier 2011)
Membre du Conseil de Surveillance	KORIAN SA (depuis le 23 juin 2011)

L'assemblée générale des actionnaires réunie le 21 mars 2012 a décidé d'adopter un mode de gouvernance à Conseil d'administration et, en conséquence, a procédé à la nomination d'administrateurs. La composition du nouveau Conseil d'administration de la Société est très largement identique à la composition de son Conseil de surveillance arrêté à la date de clôture de l'exercice 2011, le Conseil d'administration se compose donc des 12 membres suivants :

- M. Christian Chautard ;
- M. Jérôme Grivet ;
- M. Jean-Jacques Duchamp ;
- M. Charles Ruggieri ;
- Monroe SA, représentée par M. Julien Ruggieri ;
- Malakoff Médéric Assurances, représentée par M. Guillaume Sarkozy ;
- MACSF Epargne Retraite, représentée par M. Marcel Kahn ;
- ACM Vie SA, représentée par M. Pierre Bieber ;
- M. Jacques Ambonville ;
- M. Jean Castex ;
- Mme. Catherine Chouard ; et
- M. Jean-Paul Thonier.

Le premier Conseil d'administration, réuni immédiatement après ladite assemblée, a par ailleurs décidé d'opter pour le cumul des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général et de nommer Monsieur Christian Chautard Président et Directeur Général de la Société et ce jusqu'à la date de prise de fonction effective du nouveau Directeur Général, Monsieur Yann Coléou, sous réserve de la constatation de son entrée en fonction par le Président du Conseil.

2.18. Prises de participation ou de contrôle

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-6 du Code de commerce, le directoire 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 2011 :

En France :

- Le 29 avril 2011, acquisition de 100% du Groupe LATITUDE (3 cliniques SSR et murs) à travers la détention de :
 - 100% des actions de la société PS3,
 - 50% des actions de la société LATITUDE,
 - 73,47% des actions de la société SAS BRAVO GESTION,
 - 19,68% des actions de la société la SCI IMMO 2,
 - 1% des parts de la SARL BONAPARTE,
 - 37,21% des parts de la SCI NAPOLEON,
 - 12,01% des parts de la SC JOSEPHINE 1,
 - 66% des parts de la SC JOSEPHINE 2,
 - 0,96% des actions de la SAS CLINIQUE NAPOLEON,
 - 26% des parts de la SARL BELVEDERE DUNE,
 - 0,28% des actions de la SA LE BELVEDERE,
 - 99,8% des parts de la SCI BELVEDERE PLAGES,
 - 11,35% des actions de CLINIQUE DE MEDECINE PHYSIQUE ET DE READAPTATION FONCTIONNELLE LES GRANDS CHENES.
- Le 27 mai 2011 : acquisition d'une participation de 30% permettant de détenir 60% des actions de la société LES LIERRES GESTION.
- Le 19 juillet 2011 : acquisition d'une participation de 40% permettant de détenir 100% des actions de la société AUBIER DE CYBELE.
- Le 28 octobre 2011, TALENCE (1 SSR et 2 EPHAD) via l'acquisition de :
 - 100% des actions de SAS LES FLOTS,
 - 100% des actions de SAS DOMAINE DE LA BRANEYRE,
 - 100% des actions de SAS VILLA BONTEMPS.

En Italie :

- Acquisition de 28% de Kinetika Sardegna en mars 2011.
- Acquisition du Groupe Caccuri depuis le 1^{er} octobre 2011 (Aurea Salus, Elia Domus, Data Domus).
- Acquisition de RSSA Villa Giovanna (Bari) le 1^{er} mai 2011.
- Acquisition de 5% de Segesta Mediterranea srl.
- Acquisition de 5% de Rean srl (Alzheimer).

En Allemagne : acquisition du Groupe Weidlich comprenant Haus Grünbach amb.Dienst, Grünbah, Haus Breitenbrunn, Haus Parsberg, Obertraubling, Haus Mitterteich, Haus Vilseck, Haus Seubersdorf, Servas GmbH, PHÖNIX ambulante intensive Pflege GmbH (anciennement W+W ambulante intensive Pflege GmbH), WBW GmbH.

2.19. Cessions de participation

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

En France : le 25 mars 2011, cession de la totalité des titres du GROUPE SINOUE (1 clinique SSR et 3 établissements psychiatriques).

En Allemagne : cession de l'établissement de Klinik am Stein en février 2011.

En Italie : cession de RSA Sorrentino le 15 décembre 2011.

2.20. Activité et résultats des filiales de la société et des sociétés consolidées

Les filiales sont :

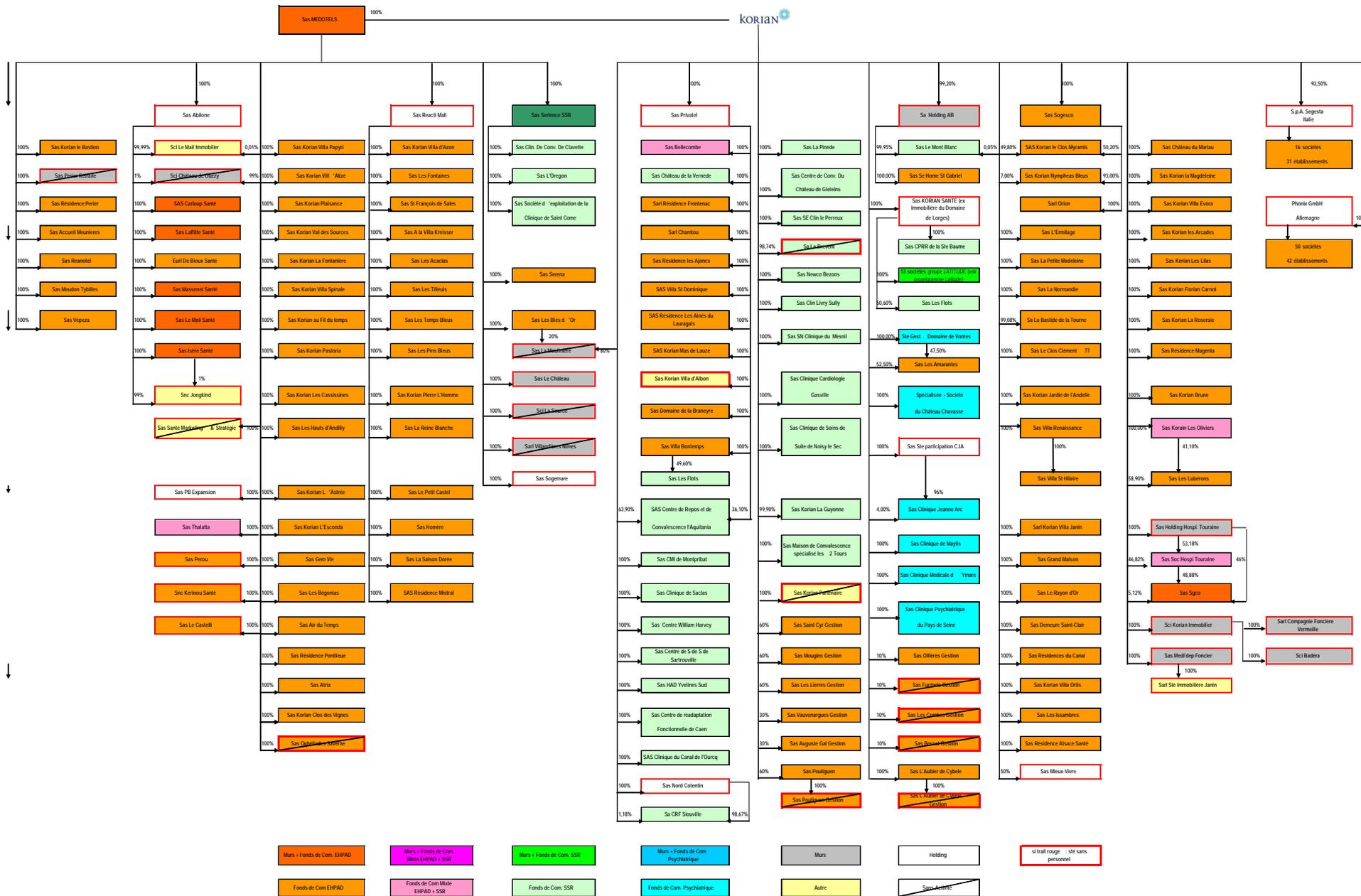
- **des cliniques de soins de suite et réadaptation**, qui accueillent des patients convalescents ou handicapés, à la suite d'un séjour dans une structure de soins aigus. Leur vocation est de réduire les incapacités physiques ou de ré-autonomiser les patients afin de faciliter leur retour à domicile et de favoriser leur réinsertion dans leur milieu socio professionnel,
- **des cliniques psychiatriques**, qui accueillent des patients pour le traitement des affections psychosomatiques, ainsi que des troubles psychiques aigus et évolutifs,
- **des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes** 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 leurs 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.

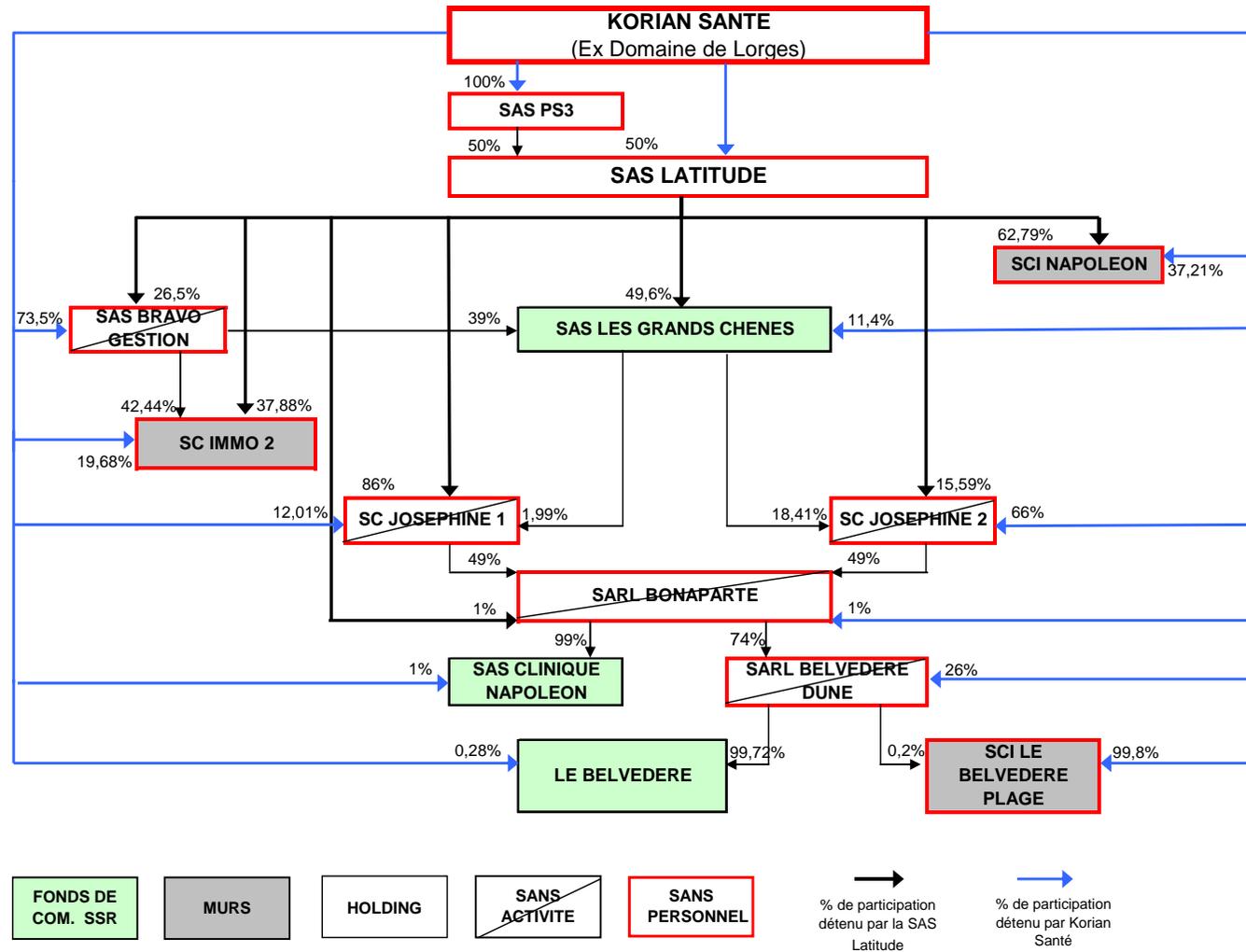
2.21. Organigramme juridique

Au 31 décembre 2011, le périmètre Korian compte 233 sociétés consolidées.

La page suivante présente l'organigramme juridique de Korian au 31 décembre 2011.



ORGANIGRAMME LATITUDE



Korian

Société Anonyme au capital de 163 593 805 €

Siège social : 32 rue Guersant - 75017 Paris

RCS Paris : 447 800 475

**3. Rapport des commissaires aux comptes
sur les comptes consolidés
Exercice clos le 31 décembre 2011**

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 2011 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Korian, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Votre société procède à des tests de dépréciation sur la valeur des immobilisations corporelles et incorporelles tels que décrits 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 nous sommes par ailleurs assurés que des provisions suffisantes ont été constituées.
- La note 1.5 de l'annexe aux états financiers décrit le traitement comptable retenu pour les options de vente accordées aux actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées en l'absence de disposition spécifique du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne sur ce sujet. Nous nous sommes assurés de la correcte application de ce traitement comptable, et avons procédé à l'appréciation des approches retenues par votre société pour l'évaluation de la dette et de l'écart d'acquisition sur la base des éléments disponibles à ce jour.

- La note 1.7 de l'annexe aux états financiers présente les modalités de détermination de la juste valeur des autorisations en France et en Italie. Nous nous sommes assurés de la correcte application de ces modalités aux acquisitions au titre de l'exercice.
- La note 1.14 de l'annexe aux états financiers indique que votre société a recours à des instruments financiers dérivés comptabilisés à leur juste valeur. Pour déterminer cette juste valeur, votre société 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 désignés comme 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 23 avril 2012

Les commissaires aux comptes

Ernst & Young et Autres

Mazars

Monsieur Benoît Gillet

Madame Isabelle Sapet

4. Comptes consolidés
Exercice clos le 31 décembre 2011

Société Anonyme au capital de 163 593 805 €
Siège social : 32 rue Guersant - 75017 Paris
RCS Paris : 447 800 475



Notes annexes aux états financiers consolidés établis
en normes IFRS



Groupe KORIAN – Comptes Consolidés en normes IFRS au 31 décembre 2011

Présentation du bilan

ACTIF

(En milliers d'euros)	Notes	31.12.11	31.12.10
Goodwills	4	687 593	643 642
Immobilisations incorporelles	5	684 026	624 436
Immobilisations corporelles	6	404 760	337 017
Immobilisations financières	7	17 576	14 794
Titres mis en équivalence	8	1 545	3 269
Impôts différés actifs	25	35 280	28 691
Actifs non courants		1 830 779	1 651 849
Stocks	9	3 034	2 671
Clients et comptes rattachés	10	91 532	86 077
Autres créances & actifs courants	11	118 826	97 720
Instruments financiers actif	15	133	1 487
Disponibilités et équivalents de Trésorerie	12	41 158	50 723
Actifs courants		254 683	238 678
Actifs détenus en vue de leur cession		3 540	4 379
Total de l'actif		2 089 002	1 894 906

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS

(En milliers d'euros)		31.12.11	31.12.10
Capital		163 594	161 001
Primes		277 097	271 523
Réserves et résultats consolidés		262 064	268 871
Capitaux propres (part du Groupe)		702 754	701 394
Intérêts minoritaires		20 025	16 922
Capitaux propres totaux		722 779	718 317
Provisions pour retraites	17	19 549	13 165
Impôts différés	25	245 927	220 913
Autres provisions	18	7 262	7 128
Emprunts et dettes financières	16	622 628	532 357
Passifs non courants		895 366	773 562
Provision à moins d'un an	18	2 064	1 736
Fournisseurs et comptes rattachés	19	114 486	92 987
Autres dettes et comptes de régularisation	19	269 183	247 877
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	16	37 443	25 702
Instruments financiers passif	15	44 760	31 451
Passifs courants		467 937	399 753
Passifs détenus en vue de leur cession		2 919	3 273
Total du passif		2 089 002	1 894 906

Présentation du compte de résultat

RESULTAT GLOBAL

(En milliers d'euros)	Note	31.12.11	31.12.10
Chiffre d'affaires		1 014 806	922 862
Autres produits		295	0
Produits de l'activité		1 015 100	922 862
Achats consommés		64 086	59 378
Charges de personnel	21	480 332	435 264
Charges externes	22	308 573	281 966
Impôts et taxes		40 224	38 175
Dotations aux amortissements et dépréciations		37 062	34 074
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées	23	-3 206	-1 074
Autres produits et charges opérationnels	23	-2 243	-134
Résultat opérationnel		79 374	72 797
Charges financières		-32 349	-27 149
Produits financiers		359	67
Coût de l'endettement financier brut	24	-31 990	-27 081
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie		106	0
Coût de l'endettement financier net	24	-31 883	-27 081
Autres charges financières		-2 389	-1 835
Autres produits financiers		1 120	1 059
Résultat avant impôt		46 222	44 939
Impôt sur les bénéfices	25	-20 493	-17 765
Résultat des sociétés intégrées		25 729	27 174
Part du Groupe dans les résultats des sociétés mises en équivalence		-158	-37
Résultat net des activités poursuivies		25 571	27 137
Résultat net d'impôt des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession		-767	0
Résultat net		24 804	27 137
Part des intérêts minoritaires		3 135	2 466
Part du Groupe		21 669	24 671
Résultat net part du groupe / action des activités poursuivies (en €)	14	0,69	0,76
Résultat net part du groupe / action des activités abandonnées (en €)	14	-0,02	0,00
Résultat net part du groupe / action dilué des activités poursuivies (en €)	14	0,69	0,76
Résultat net part du groupe / action dilué des activités abandonnées (en €)	14	-0,02	0,00
Résultat net Part du Groupe		21 669	24 671
Impact IAS39 (évaluation des instruments dérivés de couverture) net d'impôt		-8 941	-2 386
Autres variations nettes d'impôt			
Total gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres Part du groupe		-8 941	-2 386
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres Part du groupe		12 728	22 285
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres Part des minoritaires		3 135	2 466

Tableau de flux de trésorerie

TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE (en milliers d'euros)	31.12.11	31.12.10
Résultat net total	24 804	27 137
Résultat net des activités abandonnées	-767	0
Résultat net des sociétés intégrées poursuivies	25 571	27 137
<i>Dont IS</i>	-20 493	17 765
Dotations nettes amortissements et provisions	31 778	31 602
Impôts différés	-1 189	-1 430
Charges sur actualisation des retraites	584	496
Résultat sur JV des passifs financiers (SWAP)	504	-500
Plus-values de cession d'actifs	2 241	-2 468
Valorisation selon IFRS 2 (BSA et PEG)	32	529
Elimination de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	158	37
Charges imputées sur prime de fusion	0	0
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net	58 913	55 402
Elimination des frais d'acquisition des titres	3 182	1 056
Elimination des intérêts financiers nets versés	31 887	27 081
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net	93 982	83 540
Variation des stocks	105	-114
Variation des créances clients	3 869	-5 834
Variation des dettes fournisseurs	9 193	-118
Variation Etat impôt sur les bénéfices	-4 776	-1 746
Variation des autres éléments	-3 918	9 463
Variation du besoin en fonds de roulement	4 472	1 650
Flux net de trésorerie généré par l'activité	98 454	85 190
Flux net de trésorerie généré par l'activité - Activités abandonnées	308	0
Flux net de trésorerie généré par l'activité - Activités poursuivies	98 146	85 190
Incidence des variations de périmètre sur acquisitions	-82 564	-42 590
Incidence des variations de périmètre sur cessions	17 319	2 398
Investissements incorporels et corporels décaissés	-78 998	-97 306
Autres investissements financiers décaissés	-3 553	-1 252
Produits de cession d'immobilisations encaissés (hors titres)	39 900	46 845
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement	-107 895	-91 905
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement - Activités abandonnées	56	0
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement - Activités poursuivies	-107 952	-91 905
Net cash flow	-9 441	-6 715
Augmentation de capital	8 167	11 190
Actions propres imputées sur les capitaux propres	89	-254
Augmentation des dettes financières	100 455	472 186
Remboursement des dettes financières	-55 481	-452 942
Intérêts financiers nets versés	-31 887	-27 081
Dividendes versés aux actionnaires de la mère	-19 430	-18 815
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	0	0
Dividendes à verser	0	0
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement	1 913	-15 716
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement - Activités abandonnées	-909	0
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement - Activités poursuivies	2 822	-15 716
Variation de la trésorerie	-7 528	-22 431
Trésorerie à l'ouverture	42 941	65 372
Trésorerie à la clôture	35 412	42 941
Valeurs mobilières de placement	20 261	34 660
Disponibilités	22 003	17 847
CBC	-6 852	-9 566
Trésorerie	35 411	42 941

Variations des capitaux propres

en milliers d'euros	Capital	Primes	Imputations directe en capitaux propres	Résultats accumulés	Capitaux propres part du groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres totaux
Au 31 décembre 2009	156 863	264 471	-17 554	285 477	689 257	11 445	700 702
Correction d'erreur			-2 886		-2 886		-2 886
Distribution de dividendes				-18 799	-18 799	-5	-18 804
Augmentation de capital	4 137	7 052			11 190		11 190
Impact IFRS 2 (SO et PAGA)			529		529		529
Impact IFRS 3			-5		-5	3 132	3 127
Autres variations			-218		-218	-116	-334
Actions propres			43		43		43
Résultat de l'exercice 2010				24 671	24 671	2 466	27 137
Impact IAS39 (évaluation des instruments dérivés de couverture) net d'impôt			-2 386		-2 386		-2 386
<i>Résultat net et gains et pertes comptabilisés en capitaux propres</i>			-2 386	24 671	22 285	2 466	24 751
Au 31 décembre 2010	161 000	271 524	-22 479	291 349	701 395	16 923	718 317
Distribution de dividendes				-19 294	-19 294	-94	-19 388
Augmentation de capital	2 593	5 574			8 167		8 167
Impact IFRS 2 (SO et PAGA)			32		32		32
Impact IFRS 3			-286		-286	-14	-300
Autres variations			-76		-76	75	0
Actions propres			89		89		89
Résultat de l'exercice 2011					21 669	3 135	24 804
Impact IAS39 (évaluation des instruments dérivés de couverture) net d'impôt			-8 941		-8 941		-8 941
<i>Résultat net et gains et pertes comptabilisés en capitaux propres</i>			-8 941		12 728	3 135	15 863
Au 31 décembre 2011	163 594	277 097	-31 661	272 056	702 754	20 025	722 780

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.

Lors de la distribution des dividendes en 2011, 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 d'un montant nominal de 2 593 215 € par émission de 518 643 actions le 26 juillet 2011.

A l'issue de cette décision, le capital social de Korian SA est porté à 163 593 805 € divisé en 32 718 761 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 5 € chacune.

Le montant des dividendes alloués sur l'exercice par la société-mère à ses actionnaires s'élève à 19 294 k€, soit 0,60 € par action.

Au 31 décembre 2011, les intérêts minoritaires varient de 3 102 k€ liés au résultat.

Les écritures de consolidation historiques ont été corrigées conduisant à une minoration de 2 886 k€ des capitaux propres.

Les chiffres 2010 présentés en comparatif de 2011 ont donc été corrigés pour tenir compte de ces modifications.

SOMMAIRE

Note 1	Principes comptables
Note 2	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 co-entreprises
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	Résultat par action
Note 15	Instruments financiers de couverture
Note 16	Dettes financières
Note 17	Provisions pour retraites et avantages assimilés
Note 18	Autres provisions
Note 19	Autres dettes et comptes de régularisation
Note 20	Catégories de passifs financiers
Note 21	Charges de personnel
Note 22	Charges externes
Note 23	Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées et autres charges et produits opérationnels
Note 24	Résultat financier net hors activités abandonnées
Note 25	Impôts sur les résultats
Note 26	Transactions avec des parties liées
Note 27	Engagements et passifs éventuels
Note 28	Engagements au titre des contrats de location
Note 29	Paieement en actions
Note 30	Secteurs opérationnels
Note 31	Dividendes votés et proposés
Note 32	Rémunération des organes d'administration et de direction
Note 33	Honoraires des Commissaires aux comptes
Note 34	Événements postérieurs à la clôture



S.A. à conseil d'administration au capital de 163 593 805 €
Siège social : 32 rue Guersant - 75017 Paris
447 800 475 RCS Paris

Ces comptes consolidés, établis sous la responsabilité du directoire et arrêtés par le Conseil d'administration du 21 mars 2012, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Le groupe Korian propose et développe une offre étendue de services liés à la prise en charge de la dépendance à travers ses EHPAD (Etablissements pour personnes âgées dépendantes), ses SSR (Soins de suite et de réadaptation) et ses cliniques psychiatriques répartis à l'origine sur l'ensemble du territoire français. Korian a poursuivi son développement en Europe et dispose désormais de deux plateformes implantées en Italie et en Allemagne.

Au 31 décembre 2011, le groupe Korian consolide 233 entités juridiques.

Le groupe Korian gère ce 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.

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 du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011.

Les comptes consolidés suivent les mêmes règles et méthodes comptables que celles adoptées pour les comptes consolidés établis au 31 décembre 2010 à l'exception des amendements des normes IFRS et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2011. Ces derniers concernent particulièrement :

- Amendement IFRIC 14 « Paiements d'avance d'exigences de financement minimal », applicable aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2011 ;
- IAS 24 révisée « Informations à fournir sur les parties liées », applicable aux périodes

- annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2011 ;
- Améliorations des normes IFRS publiées en mai 2010 (applicable selon les normes aux périodes ouvertes à compter du 1^{er} juillet 2010 ou 1^{er} janvier 2011) ;
- IFRIC 19, Extinction des dettes financières avec des instruments de capitaux propres (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1^{er} juillet 2010) ;
- Amendement IAS 32, Classement des droits de souscription émis (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1^{er} février 2010).

Ces amendements de normes et interprétations ne trouvent pas à s'appliquer dans le Groupe ou n'ont pas d'impact significatif sur les comptes consolidés au 31 décembre 2011.

L'amendement IFRS 7, Informations à fournir dans le cadre de transferts d'actifs financiers, non applicable aux exercices ouverts avant le 1^{er} juillet 2011, est lui aussi sans impacts sur les états financiers du Groupe.

Ces principes ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où l'application des normes et interprétations suivantes, n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011 :

- IFRS 9 – Instruments financiers,
- Amendement IAS 12 – Impôts différés : recouvrement des actifs sous-jacents,
- IFRS 10 – Etats financiers consolidés,
- IFRS 11 – Partenariat sous contrôle conjoint,
- IFRS 12 – Informations à fournir sur les participations dans les autres entités,
- IFRS 13 – Evaluation de la juste valeur,
- IAS 28 révisée – Participations dans des entreprises associées et dans des joint-ventures,
- Amendement IAS 19 – Régimes à prestations définies,
- Amendement IAS 1 – Présentation des postes des autres éléments du résultat global,
- Amendement IAS 32 et amendements IFRS 7 – Compensation des actifs financiers et des passifs financiers et informations à fournir.

Le processus de détermination par Korian des impacts potentiels de l'application de ces nouvelles 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 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 du 1^{er} janvier au 31 décembre 2011.

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, basée 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.
Dans ces conditions, 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 minoritaires 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.

Le taux d'impôt retenu en France pour l'IS et les impositions différées est celui du taux normal de base actuel de l'impôt sur les sociétés majoré d'une contribution de 3,3%, soit un taux global de 34,43%.

La contribution exceptionnelle de 5%, telle que prévue par la loi de finance 2011, a été appliquée à la charge d'impôt de l'exercice 2011.

Les taux d'imposition retenus à l'étranger sont pour l'Allemagne de 15,83% ou 30% selon les sociétés et pour l'Italie de 31,40%.

La composante assise sur la valeur ajoutée (CVAE) de la contribution économique territoriale (CET) introduite par la loi de finances 2010, a été intégrée en impôts sur les sociétés dans les comptes consolidés depuis l'exercice 2010, le groupe considérant que la CVAE remplissait les caractéristiques d'un impôt sur le résultat, conformément à IAS 12.

1.1 Filiales

Les filiales sont des entreprises contrôlées par le Groupe. Une filiale est contrôlée lorsque le Groupe 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 le Groupe exerce 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 le Groupe exerce une influence notable en matière de politique opérationnelle et financière sans en détenir le contrôle. En général il s'agit de sociétés dans lesquelles le Groupe détient 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 fin 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 résultant de transactions inter-sociétés sont éliminés dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés.

1.5 Regroupement d'entreprises

- **Regroupement d'entreprises réalisé à compter du 1^{er} janvier 2010**

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 minoritaires) 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.

- **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 l'écart d'acquisition,
- 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.

- **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.

- **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.

- **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.

- **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 minoritaires) 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

- **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 bilanciellees sont converties au cours de clôture et les données de compte de résultat au cours moyen.

Au 31 décembre 2011, il n'existe pas de transactions en devises dans les comptes consolidés.

- **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 2011, 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 de ces conventions. 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 indentifiable. 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

- **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 selon IAS 36 « *Dépréciation d'actifs* ».

- **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.

- **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.

- **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.

- **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	1 an	Linéaire
Matériel de transport	5 ans	Linéaire

- **Dépréciation des immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles donnent lieu, en présence d'indices de pertes de valeur, à des tests de dépréciation.

- **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.

- **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 2011 s'élève à 1 148 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 conforme aux règles du Groupe (cf. § - 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,...),
- des indices internes (baisse du taux d'occupation, changement dans la réglementation, obsolescence de l'actif, performances inférieures aux prévisions,...).

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'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 7,00% pour la France et l'Allemagne et de 8,00% 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'unité génératrice de trésorerie est au moins égale à sa valeur nette comptable (valeur comptable des autorisations augmentée des valeurs comptables des immobilisations corporelles). Si une perte de valeur est constatée, une dépréciation est enregistrée dans le résultat opérationnel, en "autres produits et charges opérationnels". Cette provision peut au cours de tests ultérieurs être reprise en compte de résultat dans le cas de la disparition de cette perte de valeur.

Réalisation du test de second niveau :

Un second test de valeur pour les Goodwills est effectué au niveau d'un regroupement d'UGT correspondant aux secteurs opérationnels (EHPAD, SANITAIRE, 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...). 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, 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 :

- des 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,
- des actifs financiers courants incluant des instruments financiers dérivés court terme, de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (valeurs mobilières de placement).

- **Évaluation initiale**

Les actifs financiers sont comptabilisés à l'origine à la juste valeur, en général, égale au coût d'acquisition.

- **Classification et évaluation lors des arrêts comptables**

Les actifs financiers (hors instruments dérivés de couverture) sont classés dans l'une des trois catégories ci-après en vue de leur évaluation au bilan :

Catégories	Évaluation	Comptabilisation des variations de valeur
Actifs financiers mesurés à leur juste valeur	Juste valeur	Résultat
Prêts et créances	Coût amorti	N/A
Actifs disponibles à la vente	<p><u>Principe général</u> : juste valeur, <u>Dérogation</u> : au 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)</p>	Capitaux propres

- **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...) sont évaluées à leur juste valeur à la clôture et les variations de juste valeur sont enregistrées dans le résultat financier. Les justes valeurs sont déterminées principalement par référence aux cotations du marché.

- **Prêts et créances**

Ils correspondent à la plupart des actifs financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché actif.

Dans le groupe Korian, cette catégorie regroupe les créances rattachées, 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.

- **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 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.

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 des 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.

Les instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur.

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.

Les variations de juste valeur des instruments financiers non qualifiés de couverture sont immédiatement comptabilisées dans le résultat financier de l'exercice.

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.

- **En France**
 - **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.

- **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.

- **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 actuaire indépendant. Ces engagements ne concernent que les indemnités de départ en retraite. La méthode des unités de crédits projetées est appliquée : chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément pour obtenir l'obligation envers les salariés.

Les calculs intègrent les spécificités des différents régimes ainsi que les hypothèses de date de départ à la retraite, d'évolution de carrière et d'augmentation des salaires, 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...). 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.

Des gains et des pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèse sur les engagements ou les actifs financiers de régimes. Ces écarts sont reconnus en résultat selon la méthode du corridor définie dans IAS 19 « *Avantages du personnel* ». Ils sont amortis sur la durée résiduelle d'activité attendue des salariés pour la part excédant de plus de 10% la plus grande des valeurs suivantes :

- la valeur actualisée de l'obligation à la clôture,
- la juste valeur des actifs de régime à la clôture.

Dans le cadre de l'établissement du bilan d'ouverture en IFRS au 1^{er} janvier 2004, le Groupe Korian a utilisé l'option de la norme IFRS 1, de comptabiliser l'intégralité des écarts actuariels à cette date en déduction des capitaux propres.

Les charges nettes de retraite et avantages assimilés sont comptabilisés dans le résultat opérationnel de

la période, sauf pour la charge d'actualisation des droits enregistrés en résultat financier.

- **En Italie**

L'application de la législation nationale 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 19.

- **En Allemagne**

L'application de la législation nationale n'amène à constater aucun 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...) 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 douze mois après la clôture,

- et en passifs non courants pour les échéances dues à plus de douze 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 bénéfiques 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.

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 des 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

Le groupe applique IFRS 8 depuis le 1^{er} janvier 2007.

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 des décisions d'affectation de ressources aux secteurs et lors de l'évaluation de leurs performances.

Les secteurs opérationnels présentés correspondent aux divisions marchés dont la direction du Groupe suit la performance. L'organisation par activité est la suivante :

- France : activité médico-sociale, incluant principalement les EHPAD/ maisons de retraite,
- France : activité sanitaire, incluant les activités Soins de Suite, réadaptation, Psychiatrie et Hospitalisation à domicile,
- Italie,
- Allemagne.

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 qui 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.

Périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2011, le périmètre de consolidation comprend, outre la société mère Korian SA, 227 sociétés consolidées par intégration globale (221 au 31 décembre 2010), 2 sociétés consolidées par intégration proportionnelle (9 au 31 décembre 2010) et 3 sociétés en mise en équivalence (3 au 31 décembre 2010).

L'exercice 2011 a été marqué par différents évènements :

- **Variations de périmètre France :**

Groupe LATITUDE : Korian a acquis le 29 avril 2011 à Bordeaux, Dax et Labenne-Océan, trois cliniques pour renforcer son offre sanitaire dans le Sud-Ouest de la France. Le prix d'acquisition global s'élève à 34,2 m€. L'écart d'acquisition a été constaté dans les comptes consolidés au 31 décembre 2011, il s'élève à 2 726 k€.

Il convient de noter par ailleurs que la clinique des Grands Chênes détient à hauteur de 31% une participation dans la clinique du Tondu à Bordeaux. Cette dernière fait l'objet d'un engagement de cession à l'autre actionnaire en cas de changement de contrôle du groupe Latitude. La clinique du Tondu a été consolidée par mise en équivalence.

Seniors Santé : Dans le cadre des engagements de rachats des établissements du groupe Seniors Santé, Korian a réalisé deux acquisitions complémentaires :

- L'EHPAD « Les Lierres » au Perreux est passé à 60% à compter du 1^{er} avril, suite au rachat de parts complémentaires à hauteur de 30%. La société est passée de mise en équivalence à intégration globale.
La prise de contrôle de cette société a conduit à constater une charge de -174 k€ et un écart d'acquisition de 2,5 m€.
Le contrat d'acquisition de Seniors Santé prévoyant des clauses de rachat des 40% restant, l'engagement de rachat de l'établissement des Lierres a ainsi été comptabilisé à hauteur de 2,1 m€.
- Korian a exercé sa promesse de rachat des 40% restants de l'établissement Aubier de Cybèle auprès de Seniors Santé le 1^{er} juillet 2011.

Talence : Korian a acquis 3 établissements (2 EHPAD et 1 SSR) à Talence dans la région bordelaise le 31 octobre totalisant 93 lits d'EHPAD et 56 lits de SSR pour un prix de 9,3 m€, générant un écart d'acquisition de 8,2 m€ ; la réévaluation des actifs et passifs acquis n'ayant pas été effectuée au 31 décembre 2011. Cette acquisition comprend le projet de restructuration et d'extension du site.

Sinoué : Dans le cadre de désaccords stratégiques entre le management de Sinoué et celui de Korian, les 40% détenus par Korian ont été cédés à l'actionnaire majoritaire. Cette cession a été effective au cours du premier semestre et a généré une diminution de l'écart d'acquisition de 9,2 m€.

- **Variations de périmètre Italie :**

Acquisition de Villa Giovanna : le 30 avril 2011, Segesta a acquis 100% d'une RSA à Bari de 120 lits, venant compléter sa grappe à Bari. Le prix d'acquisition s'est élevé à 7,5 m€ et le goodwill résiduel après réévaluation de l'immeuble et valorisation des autorisations s'établit à 357 k€.

Acquisition du groupe Kinetika qui se compose de 5 cliniques sur Cagliari (Sardaigne), pour un total de 647 lits, en partenariat avec un fonds d'investissement, dans la perspective de restructurer ces 5 structures dans 3 bâtiments plus efficaces. Ce groupe a été acquis pour un prix de 12 m€ et a généré un écart d'acquisition de 5,5 m€ après réévaluation des actifs et passifs acquis. Korian détient 28% de Kinetika, les termes de l'accord contractuel avec le partenaire ont conduit Korian à intégrer Kinetika proportionnellement.

Segesta a acquis sur le second semestre 2011 le groupe Cacurri composé de trois établissements à Bari (1 RSA, 2 cliniques de réhabilitation et 1 activité de soins à domicile), dont un « murs et fonds ». L'ensemble totalise 300 lits et a été acquis pour une valeur de 23,5 m€ et a généré un écart d'acquisition de 12,1 m€, après prise en compte de la valorisation des autorisations. L'évaluation des actifs et passifs acquis sera finalisée en 2012.

- **Variations de périmètre Allemagne :**

Korian a acquis le groupe Weidlich début juillet. Ce groupe est constitué de 8 maisons de retraite, dont 2 en construction, représentant à ce jour 649 lits et qui devrait représenter 833 lits fin 2012. Les établissements sont situés en Bavière. Le groupe a été acquis pour un prix d'acquisition de 19,8 m€ et a généré un écart d'acquisition de 19,4 m€.

Par ailleurs, le groupe a cédé la clinique Soteria Am Stein.

Incidence des acquisitions et cessions de filiales et des acquisitions et cessions des co-entreprises sur la trésorerie

Prix d'acquisition des filiales [A]	94 717
Dont décaissé /encaissé[B]	89 629
Dette contractée / remboursée [C]=[A]-[B]	5 088
Prix de cession [D]	19 548
Trésorerie acquise [E]	7 064
Trésorerie cédée [F]	2 229
Effet variation de périmètre [G]=[E-F-B+D]	-65 245

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 :

<i>En k€</i>	Total variations de périmètre	
	Actif	Passif
Actif immobilisé	96 773	
Stocks	472	
Créances d'exploitation	17 146	
Créances diverses	7 290	
Comptes de régularisation actif	630	
Capitaux propres		7 313
Provisions pour risques & charges		1 660
Dettes Financières		43 798
Dettes exploitation		21 045
Dettes diverses		55 345
Autres comptes de régularisation		213

L'impact des acquisitions effectuées au cours de l'exercice 2011 sur le chiffre d'affaires et le résultat net consolidé, sur la base d'une année pleine, est le suivant :

<i>En k€</i>	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
Groupe Latitude	25 438	16 875	1 733	902
Groupe Talence	6 688	1 090	227	-55
Les Lierres	4 243	3 388	132	179
Villa Giovanna	3 820	2 533	508	364
Groupe Caccuri - Bari	25 479	6 370	811	203
Groupe Weidlich	22 419	11 209	879	439
Total des acquisitions	88 086	41 465	4 290	2 032

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 :

<i>En k€</i>	Total variations de périmètre	
	Actif	Passif
Actif immobilisé	7 942	
Stocks	49	
Créances d'exploitation	1 148	
Créances diverses	259	
Comptes de régularisation actif	108	
Capitaux propres		2 186
Provisions pour risques & charges		405
Dettes Financières		3 736
Dettes exploitation		1 163
Dettes diverses		4 112
Autres comptes de régularisation		132

Note 3 – Activités abandonnées et actifs destinés à être cédés

Activités abandonnées :

Le résultat des activités abandonnées est lié à la cession en Allemagne de la clinique Soteria Am Stein, qui a été vendue durant le premier semestre.

Actifs destinés à être cédés :

L'établissement Youth Care devrait être cédé au cours du premier semestre 2012 et il a donc été également classé en actif destiné à être cédé.

Note 4 – Goodwills

<i>en milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Ecarts d'acquisition bruts à l'ouverture	643 642	621 659
Variations de périmètre	50 749	23 530
Affectation définitive de l'écart d'acquisition		
Valorisation de la promesse de rachat des minoritaires	2 887	-1 067
Cessions	-9 152	-612
Complément de prix	-533	132
Actifs détenus en vue de la vente		0
Ecarts d'acquisition bruts à la clôture	687 593	643 642
Valeur des dépréciations à l'ouverture	0	0
Dépréciations de l'exercice		
Valeur des dépréciations à la clôture	0	0
Ecarts d'acquisition nets à l'ouverture	643 642	621 659
Ecarts d'acquisition nets à la clôture	687 593	643 642

Variations du poste goodwill :

<i>en milliers d'euros</i>		Ehpad	Sanitaire	Italie	Allemagne
Ecarts d'acquisition nets à l'ouverture	643 642	289 063	177 927	91 393	85 259
Variations de périmètre	50 749	8 183	5 228	17 928	19 410
Affectation définitive de l'écart d'acquisition					
Valorisation de la promesse de rachat des minoritaires	2 887	1 571		1 316	
Cessions	-9 152		-9 152		
Complément de prix	-533	467		-1 000	
Classement en actifs détenus en vue de la vente					
Ecarts d'acquisition nets à la clôture	687 593	299 285	174 003	109 636	104 669

Les goodwill calculés au 31 décembre 2011 sur les acquisitions de la période sont partiellement en attente d'affectation (cf. note 2).

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 2,5%, un taux d'actualisation de 8,5% sur l'UGT Italie et 7,5% pour la France (UGT EHPAD et UGT SSR) rend la valeur recouvrable des actifs testés inférieure à la valeur nette comptable.

Sur la base des taux d'actualisation utilisés (cf. 1.10), un taux de croissance à l'infini de 2% sur l'UGT Italie et l'UGT EHPAD, et de 1,5% sur l'UGT SSR rend la valeur recouvrable des actifs testés

inférieure à la valeur nette comptable.

Pour 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

<i>en milliers d'euros</i>	Autorisations	Autres	Total
Valeur brute à l'ouverture	611 643	22 987	634 630
Variation de périmètre	64 898	654	65 552
Cessions	-8 797	-736	-9 533
Acquisitions	0	7 315	7 315
Transferts		-55	-55
Actifs détenus en vue de la vente		7	7
Valeur brute à la clôture	667 743	30 159	697 903
Amortissements cumulés à l'ouverture	2	10 193	10 194
Variation de périmètre		669	669
Cessions		-709	-709
Amortissements		3 624	3 624
Transferts		99	99
Amortissements cumulés à la clôture	2	13 876	13 877
Valeur nette comptable à l'ouverture	611 641	12 795	624 436
Actifs détenus en vue de la vente		7	7
Valeur nette comptable à la clôture	667 742	16 283	684 026

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 173, soit une valeur moyenne de 3 860 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

<i>en milliers d'euros</i>	Terrains	Constructions	Matériel	Autres	En cours et avances	Total
Valeur brute à l'ouverture	28 580	220 626	61 515	186 651	36 438	533 810
Variations de périmètre	2 299	52 228	8 765	15 333	57	78 682
Cessions	-3 144	-40 305	-2 390	-14 823	-2 312	-62 973
Acquisitions	5 647	35 431	5 012	23 314	26 890	96 295
Transferts	5 403	14 212	-230	6 877	-26 842	-580
Valeur brute à la clôture	38 786	282 192	72 673	217 352	34 231	645 234
Amortissements cumulés à l'ouverture	198	63 395	44 700	88 501	0	196 793
Variation de périmètre	0	10 158	6 037	10 896		27 091
Dotations	64	10 138	6 176	15 993		32 372
Cessions	-67	-7 315	-1 809	-6 533		-15 724
Autres		-540	-208	88		-659
Amortissements cumulés à la clôture	195	75 837	54 896	108 946	0	239 873
Valeur nette comptable à l'ouverture	28 382	157 232	16 816	98 149	36 438	337 017
Actifs détenus en vue de la vente	560	408		-474	107	601
Valeur nette comptable à la clôture	38 031	205 948	17 778	108 880	34 124	404 759

La valeur brute des immobilisations détenues en vertu d'un contrat de location financement est de 124 990 k€ au 31 décembre 2011 pour une valeur nette de 108 373 k€.

Note 7 – Immobilisations financières

- Variation

<i>en milliers d'euros</i>	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Valeur à l'ouverture	15 085	291	14 794
Augmentation	3 476	0	3 476
Remboursements	-788	-84	-705
Variations de périmètre	424	0	424
Autres mouvements	-413	0	-413
Valeur à la clôture	17 783	207	17 576

- Analyse

Titres disponibles à la vente				31.12.11	31.12.10
Société	% détenu	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur nette
SCI Santé Immo 37	8%	31	31	0	0
SCI Ymare	10%	137		137	137
SCI Le Perreux	22%	61		61	61
Ollières Gestion	10%	289		289	289
Furtado Gestion	10%	248		248	248
Les Combes Gestion	10%	216		216	216
Besset Gestion	10%	216		216	216
Autres		4		4	4
Total des titres disponibles à la vente		1 202	31	1 171	1 171

Autres actifs financiers non courants		31.12.11	31.12.10
Dépôts de garantie		15 411	12 607
Prêts			
Autres titres immobilisés		993	1 016
Total autres actifs financiers non courants		16 404	13 623
Total immobilisations financières		17 575	14 794

Note 8 – Participation dans les entreprises associées et les co-entreprises

Les titres mis en équivalence s'élèvent à 1 545 k€ au 31 décembre 2011.

<i>en milliers d'euros</i>	Valeur au bilan
Valeur à l'ouverture	3 269
Entrées de périmètre	150
Sorties de périmètre	-1 717
Quote-part de résultat	-158
Dividendes versés	
Reclassements et autres	
Valeur à la clôture	1 545

Les principaux éléments du bilan et du compte de résultat des participations mises en équivalence sont les suivants :

<i>en milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Total actif / passif	8 687	4 790
Chiffre d'affaires	5 457	2 244
Résultat net	-1 162	-162

Les variations des titres mis en équivalence correspondent à la prise de contrôle des Lierres (cf note 2) et à l'acquisition de la clinique du Tondu (cf note 2).

Les principaux éléments du bilan et du compte de résultat des **sociétés consolidées par intégration proportionnelle** sont les suivants :

<i>en milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Actifs non courants	1 574	8 312
Actifs courants	-656	3 330
Total actif	918	11 642
Passifs non courants	-331	8 186
Passifs courants	1 249	3 456
Total passif	918	11 642
Chiffre d'affaires	3 172	12 603
Résultat net	93	176

Au 31 décembre 2011, l'intégration proportionnelle concerne la société Mieux-Vivre détenue à 50% ainsi que Kinetika en Italie détenue à 28%.

Les variations de l'exercice correspondent à l'acquisition de Kinetika et à la cession de Sinoué (cf note 2).

Note 9 – Stocks

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Valeur brute	3 043	2 724
Dépréciations		
Actifs détenus en vue de la vente	9	53
Valeur nette	3 034	2 671

Note 10 – Clients

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Valeur brute	103 419	93 502
Dépréciations	-11 255	-6 084
Actifs détenus en vue de la vente	632	1 341
Valeur nette	91 532	86 077

<i>En milliers d'euros</i>	Encours non échus au 31.12.11	Encours échus au 31.12.11 par antériorité			Encours total au 31.12.11
		de 0 à 6 mois	de 6 mois à 12 mois	supérieur à 12 mois	
France					
Créances clients	9 464	23 585	3 144	6 543	42 737
Dépréciations des créances clients		-136	-210	-4 153	-4 500
Valeur nette des créances clients France	9 464	23 449	2 934	2 390	38 237
Italie					
Créances clients	26 372	8 664	3 694	16 195	54 925
Dépréciations des créances clients				-6 465	-6 465
Valeur nette des créances clients Italie	26 372	8 664	3 694	9 730	48 460
Allemagne					
Créances clients		4 591	454	77	5 121
Dépréciations des créances clients			-210	-77	-287
Valeur nette des créances clients Allemagne	0	4 591	244	0	4 834
Valeur nette des créances clients	35 836	36 704	6 872	12 120	91 532

<i>En milliers d'euros</i>	Encours non échus au 31.12.10	Encours échus au 31.12.10 par antériorité			Encours total au 31.12.10
		de 0 à 6 mois	de 6 mois à 12 mois	supérieur à 12 mois	
France					
Créances clients	9 248	24 187	2 542	7 056	43 034
Dépréciations des créances clients		-168	-252	-3 466	-3 886
Valeur nette des créances clients France	9 248	24 020	2 291	3 589	39 148
Italie					
Créances clients	22 133	7 605	3 242	12 576	45 557
Dépréciations des créances clients				-2 097	-2 097
Valeur nette des créances clients Italie	22 133	7 605	3 242	10 479	43 459
Allemagne					
Créances clients		2 817	487	266	3 570
Dépréciations des créances clients		-3	-9	-89	-101
Valeur nette des créances clients Allemagne	0	2 815	478	177	3 470
Valeur nette des créances clients	31 382	34 439	6 011	14 245	86 077

Une partie des créances en France et en Italie correspond à des créances sur les Autorités Sanitaires Locales pour lesquelles les délais de règlement sont traditionnellement supérieurs à 6 mois mais sans risque de recouvrement.

Par ailleurs, le groupe dispose de 30,9 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

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Créances fiscales	47 443	35 831
Créances sociales	3 395	1 608
Avances et acomptes	3 221	1 388
Charges constatées d'avance	7 970	5 550
Autres débiteurs	55 757	53 341
Actifs détenus en vue de la vente	326	316
Valeurs des autres créances	117 460	97 402

Le poste « autres débiteurs » est principalement composé des comptes courants hors-groupe (investisseurs des sociétés en participation), charges constatées d'avances et autres créances.

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Prêts		
Dépôts et cautionnements	1 358	318
Autres immobilisations financières	8	
Actifs détenus en vue de la vente		
Valeurs des autres actifs financiers courants	1 366	318
Total des autres actifs financiers courants (net)	118 826	97 720

Note 12 – Disponibilités et équivalents de trésorerie

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Valeurs mobilières de placement	20 261	34 660
Trésorerie	22 003	17 847
Actifs détenus en vue de la vente	1 106	1 784
Total	41 158	50 723

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 soumis 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

	2011	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	1 171	1 171						1 171
Autres actifs non courants	16 404			16 404				
Immobilisations financières	17 575	1 171	0	16 404	0			
ACTIFS COURANTS								
Clients et comptes rattachés	91 532			91 532				
Autres créances	117 460			117 460				
Dépôts et cautionnements	1 358			1 358				
Autres créances & actifs financiers courants	118 818	0	0	118 818	0			
Instruments dérivés actif	133		0		133		133	
Valeurs mobilières de placement	20 261		20 261			20 261		
Trésorerie	20 896		20 896					
Disponibilités & équivalents de trésorerie	41 158	0	41 158	0	0			

La valeur comptable des actifs financiers est représentative de leur juste valeur.

Note 14 – Résultat par action

	31.12.11	31.12.10
Résultat net part du Groupe (<i>milliers d'euros</i>)	21 669	24 671
Nombre moyen pondéré d'actions (<i>milliers</i>)	32 425	32 425
Résultat en euros par action	0,67	0,76
Résultat net part du Groupe (<i>milliers d'euros</i>)	21 669	24 671
Nombre moyen pondéré d'actions (<i>milliers</i>)	32 425	32 425
Ajustements liés aux options de souscription d'actions	95	95
Nombre moyen d'actions retenu pour la détermination du résultat dilué par action	32 520	32 520
Résultat dilué en euros par action	0,67	0,76

Note 15 – 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 2011, la valeur de marché des instruments désignés comme étant des instruments de couverture de risque de taux est de - 44 627 k€ en défaveur de Korian et la variation de valeur enregistrée en capitaux propres s'élève à - 13 636 k€ et l'impact de la part inefficace enregistrée en résultat s'élève à - 546 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 2011 par catégories d'instruments financiers.

	Impact en capitaux propres de la variation de la juste valeur	Impact de la couverture en résultat	Impact du trading en résultat
Swaps de couverture	-12 107	0	46
Options à la comptabilité de couverture	-1 529	-546	
TOTAL	-13 636	-546	46

Aucun instrument financier de Korian qualifié précédemment en comptabilité de couverture n'a été recyclé en résultat au cours de l'exercice 2011.

En milliers d'euros	31.12.11	31.12.10
Montant notionnels	466 503	533 265
Valeur de marché	-44 627	-29 964

Analyse des instruments financiers par échéance

	31.12.11
- d'un an	6 594
1 à 5 ans	172 247
au-delà de 5 ans	287 662
Total	466 503

Analyse des Intérêts futurs liés aux instruments de couvertures par échéance*

<i>en milliers d'euros</i> *	31.12.11
- d'un an	-10 071
1 à 5 ans	-37 928
au-delà de 5 ans	-4 150
Total	-52 148

* : Flux projetés sur la base des taux au 31 décembre 2011

Actif	31.12.10	Entrée de périmètre	Sortie de périmètre	Variation	31.12.11
Options	897		-14	-750	133
Swap de taux	590			-590	0
Total des instruments financiers de couverture Actif	1 487	0	-14	-1 340	133
Options	0			0	
Swap de taux	0			0	
Total des instruments financiers Trading Actif	0	0	0	0	0
Total des instruments financiers Actif	1 487	0	-14	-1 340	133

Passif	31.12.10	Entrée de périmètre	Sortie de périmètre	Variation	31.12.11
Swap de taux	26 498	523		11 563	38 584
Options	4 868		-35	1 343	6 176
Total des instruments financiers de couverture Passif	31 366	523	-35	12 907	44 760
Swap de taux	86		-86		
Options	0				
Total des instruments financiers Trading Passif	86	0	-86	0	0
Total des instruments financiers Passif	31 451	523	-121	12 907	44 760

Total net	29 964	523	-108	14 247	44 627
------------------	---------------	------------	-------------	---------------	---------------

Note 16 - Dettes financières

- **Endettement net (courant/ non courant)**

	31.12.11	31.12.10
Emprunts auprès établissements de crédit	529 285	455 402
Financement des locations financières	92 262	76 885
Participation des salariés	66	70
Autres dettes financières diverses	1 015	0
Passifs détenus en vue de la vente	0	0
Dettes financières Long Terme	622 628	532 357
Emprunts auprès établissements de crédit CT	18 660	8 389
Financement des locations financières CT	6 706	6 532
Concours bancaires courants	6 852	9 566
Autres dettes financières diverses CT	5 225	2 066
Passifs détenus en vue de la vente	0	851
Dettes financières Court Terme	37 443	25 702
Dettes financières (A)	660 072	558 060
Valeurs mobilières de placement	20 261	34 660
Disponibilités	22 003	17 847
Actifs détenus en vue de la vente	1 106	1 784
Trésorerie (B)	41 158	50 723
Endettement net (A) - (B)	618 914	507 337

Analyse de la dette financière par nature de taux

<i>en milliers d'euros</i>	%	31.12.11	31.12.10
taux fixe	1,0%	6 285	1 086
taux variable	99,0%	653 787	556 974
Total	100%	660 072	558 060

Analyse de la dette financière par échéance

	31.12.11	31.12.10
- d'un an	24 801	25 702
1 à 5 ans	553 580	452 488
au-delà de 5 ans	81 691	79 870
Total	660 072	558 060

Analyse des Intérêts futurs liés aux dettes financières par échéance*

	31.12.11
*	
- d'un an	20 906
1 à 5 ans	70 022
au-delà de 5 ans	17 503
Total	108 431

* : Flux projetés sur la base des taux au 31 décembre 2011

Variation des emprunts

	31.12.10	Nouveaux emprunts	Rembt emprunt	Variations de périmètre	Autres	31.12.11	Courant	Non courant
Emprunts	547 209	134 515	-48 643	13 832	0	646 913	25 367	621 547
Participation des salariés	70	0	-4			66		66
Autres emprunts et dettes assimilés	2 067	1 736	-6 834	9 278	-7	6 240	5 225	1 015
Autres passifs financiers								
Passifs détenus en vue de la vente	851			-851	0	0	0	0
Total Emprunts	548 495	136 252	-55 481	23 961	-7	653 219	30 591	622 628
Dont Non Courants	532 358	132 754	-34 191	16 358	-24 651	622 628		
Dont Courants	16 137	3 498	-21 290	7 603	24 644	30 591		

- **Evolution de l'endettement au 31 décembre 2011**

Depuis la mise en place en 2010 d'un nouveau crédit syndiqué d'un montant total de 500 m€, Korian s'est doté d'une flexibilité financière importante.

Ce crédit syndiqué d'une maturité de 5 ans (23 juillet 2015) se compose de deux tranches : un crédit de refinancement d'un montant de 380 millions d'€ qui a été tiré en totalité pour refinancer le précédent crédit syndiqué, et un crédit renouvelable d'un montant total de 120 millions.

Ce crédit a été consenti à terme et à un taux correspondant à l'EURIBOR majoré d'une marge prédéterminée et ajustée en fonction du ratio d'endettement (Endettement Net – Endettement Immobilier) / (EBITDA Consolidé – 7%* Endettement Immobilier).

Le crédit syndiqué autorise d'autre part le groupe à recourir à de l'endettement bilatéral dans les limites suivantes :

- 60 m€ de dettes non immobilières,
- 300 m€ de dettes immobilières.

Du fait d'un fort développement sur l'année 2011, l'endettement financier net du groupe a augmenté de 112 m€. Korian a notamment utilisé les capacités disponibles sur le crédit renouvelable à hauteur de 85 m€ et a recouru à de l'endettement immobilier supplémentaire à hauteur de 18 m€ net.

Au 31 décembre 2011, Korian respecte ses covenants avec un ratio d'endettement inférieur au ratio d'alerte de 4,75x l'EBITDA (cas de défaut à 5,25x).

- **Analyse de la sensibilité des charges financières**

Le tableau ci-après présente la sensibilité des charges financières à une variation de 1 point du taux variable à la clôture de 1,36%.

	Taux Euribor 3 mois de référence		
<i>en milliers d'euros</i>	0,36%	1,36%	2,36%
Impact sur les charges financières avant prise en compte des couvertures	14 809	20 906	27 003
Impact sur les charges financières après prise en compte des couvertures	28 973	30 977	32 981

Note 17 – Provisions pour retraites et avantages assimilés

	31.12.11	31.12.10
Provisions pour retraite France	-10 280	-8 683
Provisions pour retraite Etranger	-9 269	-4 482
Actifs détenus en vue de la vente		
Total	-19 549	-13 165

Evolution de l'engagement de retraites France

	31.12.11	31.12.10
Engagements à l'ouverture	-10 321	-8 154
Acquisition	-47	
Cession	330	24
Coût des services rendus (coût normal)	-1 103	-920
Charge d'intérêt (Interest cost)	-494	-483
Pertes et gains actuariels	255	-1 227
Prestations payées	787	518
Variation de périmètre	-1 002	-98
Autres variations	0	19
Engagements à la clôture	-11 596	-10 321

Réconciliation de l'engagement et de la provision France

	31.12.11	31.12.10
Engagement net	-11 596	-10 321
Stock d'écarts actuariels non reconnus pertes / (gains)	1 181	1 537
Autres	135	101
Provision à la clôture	-10 280	-8 683

Composantes de la charge de l'exercice France

	31.12.11	31.12.10
Coût des services rendus (coût normal)	-1 103	-920
Charge d'intérêt (Interest cost)	-494	-483
Amortissement des pertes et (gains) actuariels	-157	-13
Autres	36	34
Charges de retraites	-1 718	-1 382

Variation de la provision France

	31.12.11	31.12.10
Provision à l'ouverture	-8 683	-7 772
Charge de l'année	-1 718	-1 382
Prestations ou cotisations payées par l'employeur	787	518
Variation de périmètre	-707	-74
Autres	42	26
Provision à la clôture	-10 280	-8 683

Hypothèses actuarielles utilisées (principales)

	31.12.11	31.12.10
Taux d'actualisation	4,70%	4,60%
Evolution des salaires	3,00%	3,00%
Table de mortalité	INSEE H/F 06-08	INSEE H/F 00-02
Age de départ	65 ans	65 ans
Modalités de départ	volontaire	volontaire

Evolution de l'engagement de retraites Etranger		
	31.12.11	31.12.10
Engagements à l'ouverture	-4 949	-5 165
Acquisition		
Cession		
Coût des services rendus (coût normal)	-110	-421
Charge d'intérêt (Interest cost)	-398	-196
Pertes et gains actuariels	-482	-128
Prestations payées	1 268	820
Variation de périmètre	-5 142	141
Autres variations		
Engagements à la clôture	-9 813	-4 949

Réconciliation de l'engagement et de la provision Etranger		
	31.12.11	31.12.10
Engagement net	-9 813	-4 949
Stock d'écarts actuariels non reconnus pertes / (gains)	544	467
Autres		
Provision à la clôture	-9 269	-4 482

Composantes de la charge de l'exercice Etranger		
	31.12.11	31.12.10
Coût des services rendus (coût normal)	-110	-421
Charge d'intérêt (Interest cost)	-398	-196
Amortissement des pertes et (gains) actuariels	-482	-128
Autres		
Charges de retraites	-989	-745

Variation de la provision Etranger		
	31.12.11	31.12.10
Provision à l'ouverture	-4 482	-4 698
Charge de l'année	-989	-745
Prestations ou cotisations payées par l'employeur	1 268	820
Variation de périmètre	-5 142	141
Autres	-77	0
Provision à la clôture	-9 422	-4 482

Hypothèses actuarielles utilisées (principales)		
	31.12.11	31.12.10
Taux d'actualisation	4,00%	4,00%
Evolution des salaires	2,50%	2,50%
Taux d'inflation	2,00%	2,00%
Table de mortalité (Italie)	ISTAT M/F 2008	ISTAT M/F 2007
Age de départ	65 ans	65 ans
Modalités de départ	volontaire	volontaire

• **Autres informations**

- Sensibilité de l'engagement France calculé au 31 décembre 2011 à une variation du taux d'actualisation :
 - 4,20% : 11 937 k€
 - 4,70% : 11 318 k€
 - 5,20% : 10 744 k€
- En France, l'âge médian des salariés en CDI est égal à 41,76 ans.

- L'engagement au 31 décembre 2011 représente environ 5% de la masse salariale annuelle des salariés en CDI.
- Evaluation de la juste valeur des actifs au 31 décembre 2011 :

Juste valeur des actifs au 31/12/2010	800
Rendement attendu des actifs	36
Prestations payées en 2011	0
Gains / (pertes) actuariels	0
Cotisations versées par l'employeur	0
Autres	0
Juste valeur des actifs au 31/12/2011	836

Note 18 – Autres provisions

- **Provisions non courantes**

<i>en milliers d'euros</i>	Fiscal	Social	Autres	Total
Solde à l'ouverture	1 718	1 200	4 210	7 128
Dotations	43	567	2 747	3 357
Utilisations	-211	-687	-2 405	-3 304
Reprises	0	-31	0	-31
Variations de périmètre	138	0	72	210
Reclassements	0	-183	86	-97
Passifs détenus en vue de leur cession		0		0
Solde à la clôture	1 687	865	4 710	7 263

Les provisions pour primes anniversaires, comptabilisées dans les provisions non courantes (litige social), s'élèvent à 463 k€ au 31 décembre 2011.

- **Provisions courantes**

<i>en milliers d'euros</i>	Fiscal	Social	Autres	Total
Solde à l'ouverture	2	683	1 051	1 736
Dotations	65	341	541	947
Utilisations	-1	-212	-729	-942
Reprises	0	-216	-3	-219
Variations de périmètre	0	0	0	0
Reclassements	0	162	379	542
Passifs détenus en vue de leur cession				0
Solde à la clôture	66	759	1 239	2 064

- **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.

Depuis le décret modificatif du 7 avril 2006, il est possible, lors du dépôt des comptes d'emploi, d'affecter les excédents aux dotations soins en réserve de compensation présentant ainsi 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 -259 k€ 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 2011.

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.

Note 19 – Autres dettes et comptes de régularisation

	31.12.11	31.12.10
Dettes fournisseurs	114 635	93 351
Passifs détenus en vue de la vente	149	365
Total	114 486	92 987

	31.12.11	31.12.10
Dépôts des résidents	30 914	29 127
Engagement de rachat de minoritaires	21 424	18 859
Fournisseurs d'immobilisations	10 002	5 557
Avances et acomptes versés sur commandes	876	1 416
Dettes fiscales	52 444	43 523
Dettes sociales	90 012	77 120
Dividendes à payer	5	6
Autres dettes	19 572	25 524
Produits constatés d'avance	46 704	48 645
Passifs détenus en vue de la vente	2 770	1 900
Total	269 183	247 877

Note 20 – 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

	2011	Passifs financiers au coût amorti	Passifs financiers à la juste valeur par le résultat		Dérivés de couverture de flux de trésorerie	Evaluation à la juste valeur		
			Dérivés de couverture de juste valeur	Dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture		Niveau 1 : marchés actifs	Niveau 2 : informations observables	Niveau 3 : informations non observables
PASSIFS NON COURANTS								
Emprunts auprès établissements de crédit	529 285	529 285						
Financement des locations financières	92 262	92 262						
Participation des salariés	66	66						
Autres dettes financières diverses	1 015	1 015						
Emprunts et dettes financières	622 628	622 628	0	0	0	0	0	0
PASSIFS COURANTS								
Emprunts auprès établissements de crédit	18 660	18 660						
Financement des locations financières	6 706	6 706						
Concours bancaires courants	6 852	6 852						
Autres dettes financières diverses	5 225	5 225						
Emprunts < 1 an & découverts bancaires	37 443	37 443	0	0	0	0	0	0
Instrument dérivés passif	44 760	44 760		598	44 162		44 760	
Fournisseurs & comptes rattachés	114 486	114 486						
Engagement de rachat de minoritaires	21 424	21 424						
Dépôt des résidents	30 914	30 914						
Autres dettes	216 846	216 846						
Autres dettes & comptes de régularisation	269 183	269 183						

Note 21 – Charges de personnel

<i>en milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Salaires & traitements	338 103	308 039
Charges sociales	134 250	117 317
Participation des salariés	4 058	3 878
Autres charges de personnel	5 606	6 029
Charges de personnel des activités abandonnées	1 686	
Charges de personnel	480 332	435 264

Note 22 – Charges externes

Le montant des charges externes s'élève en 2011 à 308 573 k€ et comprend des charges de locations mobilières et immobilières pour 125 405 k€. En 2010, le montant des charges externes s'élevait à 281 966 k€ et comprenait des charges de locations immobilières et mobilières pour 114 134 k€.

Dans le cadre du périmètre italien, les charges externes s'élèvent à 102 610 k€. Ce montant inclut les frais de salaires refacturés par les coopératives.

Note 23 – Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées et autres charges et produits opérationnels

<i>en milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Frais d'acquisition sur titres	-3 182	-1 057
Résultat de cession des participations consolidées	-24	-17
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées	-3 206	-1 074

<i>en milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Résultat sur cession de murs	1 070	5 480
Quote-part de la plus-value lease back	3 799	3 799
Plus ou moins values de cessions d'actifs non courants	-1 900	-1 666
Impact des actions gratuites et stocks options	-32	-529
Autres charges opérationnelles	-9 311	-7 972
Autres produits opérationnels	3 820	755
Résultat opérationnel des activités abandonnées	-311	
Total Produits (Charges)	-2 243	-134

Les autres charges opérationnelles intègrent des indemnités transactionnelles pour 1 838 k€. Ces indemnités ont été classées en autres charges et produits opérationnels en raison de leur caractère non récurrent.

Les autres produits opérationnels incluent un Crédit Impôt Recherche de 754 k€, net des frais d'honoraires, reçu dans le cadre de développements informatiques.

Les autres charges et produits opérationnels intègrent également la transaction conclue avec l'ancienne présidente du directoire, Madame Rose-Marie Van Lerberghe.

En effet, le Conseil de surveillance a décidé, le 7 décembre 2011, de révoquer Madame Rose-Marie Van Lerberghe, celle-ci a alors contesté les motifs de sa révocation et a fait valoir qu'elle lui causait un préjudice important. Sans remettre en cause le respect par la Société des recommandations AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a approuvé le 21 décembre la conclusion avec Madame Rose-Marie Van Lerberghe d'un accord transactionnel mettant fin définitivement au litige.

Cet accord prévoit un abandon de tout recours moyennant une indemnité correspondant à 15 mois de rémunération. En outre, à la demande de la Société, Madame Rose-Marie Van Lerberghe a accepté dans le cadre de cette transaction d'être liée par une clause de non-concurrence et de non-débauchage d'une durée de 18 mois, moyennant le versement d'une indemnité forfaitaire égale à 9 mois de rémunération.

Note 24 – Résultat financier net hors activités abandonnées

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Charges d'intérêts et autres	-31 990	-27 081
Coût de l'endettement brut	-31 990	-27 081
Plus ou moins-values de cession de titres de placement	106	0
Coût de l'endettement net	-31 883	-27 081
Actualisation des engagements de retraite	-584	-496
Dividendes perçus de sociétés non consolidées	59	67
Autres produits de participations	28	117
Autres charges financières	-1 117	-1 304
Juste valeur des instruments financiers part inefficace	-546	266
Juste valeur des instruments financiers impact trading	0	234
Autres produits financiers	912	377
Autres dotations de provisions financières	-143	-36
Autres reprises de provisions financières	120	-2
Résultat financier	-33 153	-27 858

Note 25 – Impôts sur les résultats

- **Analyse de la charge d'impôt**

<i>en milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Impôts courants	-21 816	-17 926
Impôts différés	1 360	161
Charge d'impôt des activités abandonnées	38	0
Impôt sur les résultats charge (produit)	-20 493	-17 765

Conformément aux règles IFRS, l'impôt au 31 décembre 2011 intègre une charge de 8 470 k€, correspondant au calcul de la Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE).

- **Rapprochement entre l'impôt réel et la charge d'impôt théorique**

<i>en milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Résultat net (part du groupe)	22 436	24 671
Intérêts minoritaires	3 135	2 466
Résultat des sociétés mises en équivalence	158	37
Charge d'impôt	20 493	17 765
Résultat avant impôt	46 222	44 939
Taux d'impôt théorique	34,43%	34,43%
Charge d'impôt théorique	15 914	15 472
Différences permanentes	-1 575	-657
Déficits fiscaux de l'exercice non activés	-175	
Utilisation de déficits fiscaux non activés	103	304
Ajustement des impôts différés constatés antérieurement	-265	-53
Impôts à taux réduit	60	
Impôts sociétés étrangères	558	-45
Impact de la CVAE net d'impôt	5 554	2 791
Incidence contribution exceptionnelle	379	
Différence taux mère / fille	-59	-47
Charge réelle d'impôt	20 493	17 765
Taux effectif d'impôt	44,34%	39,53%

- **Différences permanentes**

<i>en milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Autres produits et charges non déductibles ou non imposables	-1 686	-784
Quote-part de frais et charges	111	8
IFA et autres régularisations d'impôt	0	119
Total	-1 575	-657

- **Variation nette des impôts différés**

<i>en milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Solde à l'ouverture	192 222	181 977
Charge (produit)	-1 360	-161
Variation de périmètre	24 311	13 168
Imputation en capitaux propres	-4 696	-1 256
Autres variations	170	-1 467
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	1	38
Solde à la clôture	210 647	192 222

- **Nature des impôts différés**

<i>en milliers d'euros</i>	31.12.11	31.12.10
Immobilisations incorporelles	213 591	195 233
Immobilisations corporelles	12 710	5 436
Différences temporaires CVAE	6 982	7 086
Instruments financiers	-15 415	-10 379
Reports fiscaux	-4 899	-4 421
Provisions pour engagements de retraites	-3 342	-3 097
Autres provisions		
Autres différences temporaires	-3 591	-4 277
Autres actifs/passifs	4 613	6 679
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	1	38
Total	210 647	192 222

Note 26 – Transactions avec des parties liées

- **Convention de prestations administratives et d'assistance au développement**

Les groupes Batipart et Korian ont conclu une convention de Prestations Administratives et d'Assistance au Développement en vertu de laquelle Batipart fournit à Korian et à ses filiales des prestations en matière d'organisation et de gestion du personnel, de gestion financière, et d'assistance au développement.

La rémunération de Batipart au titre de ses prestations d'assistance en faveur de Korian et de ses filiales est fixée à 736 k€ pour l'exercice 2011.

Note 27 - 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 vingt heures par an, cumulable sur une période de six ans. Au terme de ce délai de six ans, et à défaut de son utilisation en tout ou partie, le DIF est plafonné à cent vingt heures.

Nombre d'heures acquises par les salariés au 31 décembre 2011 (solde du nombre d'heures au 31 décembre diminué des heures déjà utilisées) : 860 593 heures.

Note 28 - Engagements au titre des contrats de location

- **Contrats de location financement**

Locations financement	Constructions	
	31.12.11	31.12.10
Valeur nette comptable des actifs en location financement	108 373	85 422
Engagements de location par échéance		
Inférieurs à un an	6 706	6 864
à plus d'un an	30 624	23 989
Supérieurs à 5 ans	61 638	52 563
Total des engagements	98 968	83 417
Effet d'actualisation	28 736	20 436
Total des engagements actualisés	70 232	62 981

- **Contrats de location simple**

Locations simples	Constructions	
	31.12.11	31.12.10
Loyers minimum relatifs à des contrats non annulables dûs		
à moins d'un an	121 287	111 362
à plus d'un an à 5 ans	431 733	425 724
à plus de 5 ans	564 181	595 330
Total des engagements (non actualisés)	1 117 200	1 132 416

Note 29 – Paiement en actions

Le plan de distribution d'actions gratuites décidé par le Directoire le 28 août 2007 a expiré le 28 août 2010.

Conformément aux stipulations de ce plan, 95 957 actions ont été acquises à la date du 28 août 2010 par les bénéficiaires.

Ces actions sont frappées d'une période d'incessibilité de 2 ans après la date d'acquisition.

En conséquence de l'acquisition définitive de ces actions, le capital social de la société a été augmenté en 2010 d'un montant nominal de 479 785 € par émission de 95 957 actions nouvelles de 5 € de valeur nominale chacune.

- **Options d'achat**

Parallèlement à cette décision, le directoire a reçu l'autorisation de l'AGE du 21 juin 2007 et du 17 juin 2010 de consentir au bénéfice des salariés et/ou dirigeants du groupe des options donnant droit à la souscription ou à l'achat d'actions ordinaires de la société dans la limite de 138 433 actions ordinaires.

La période d'acquisition est de 2 ans (acquisition à compter du 28 août 2009 et au plus tard le 28 août 2014 pour le plan de 2007 – délai maximal de 5 ans pour le plan 2010) et les actions sont frappées d'une période d'incessibilité de 2 ans après la date d'acquisition.

Les méthodes et paramètres d'évaluation sont identiques au Plan d'Attribution Gratuite d'Actions (PAGA) décrit ci-dessus.

	2011		2010	
	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euros)	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euros)
Options restantes au 1er janvier	101 442		83 442	
Options octroyées			18 000	16,83
Options exercées				
Options annulées et expirées	6 442			
Options restantes au 31 décembre	95 000		101 442	
Options exerçables au 31 décembre	95 000		101 442	
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)			17,35	
Juste valeur des options octroyées au cours de l'exercice			45	
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 d'actions KORIAN subsiste en 2011.

Juste valeur des options octroyées :

Exercice clos le 31 décembre	2011	2010
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	2

Note 30 – Secteurs opérationnels

Secteurs opérationnels au 31 12 11	Total toutes activités	Etablissements Hospitaliers pour Personnes Agées Dépendantes	Sanitaire	Italie	Allemagne
CA	1 014 806	462 987	249 801	163 501	138 517
EBITDAR *	247 881 24,4%	126 877 27,4%	48 472 19,4%	36 337 22,2%	36 195 26,1%

Passage de l'Ebitdar au résultat opérationnel au 31 décembre 2011 :

Ebitdar (hors activités abandonnées)	247 881
Ebitdar siège	-790
Loyers externes (hors activités abandonnées)	125 205
Dotation aux amortissements et provisions	37 062
Résultat sur cession des participations consolidées	-3 206
Autres produits et charges opérationnels	-2 243
Ebit (Résultat opérationnel)	79 374

Secteurs opérationnels au 31 12 10	Total toutes activités	Etablissements Hospitaliers pour Personnes Agées Dépendantes	Sanitaire	Italie	Allemagne
CA	922 862	433 322	232 253	138 782	118 506
EBITDAR *	223 160 24,2%	119 546 27,6%	45 356 19,5%	30 750 22,2%	27 508 23,2%

Passage de l'Ebitdar au résultat opérationnel au 31 décembre 2010 :

Ebitdar (hors activités abandonnées)	223 160
Ebitdar siège	-946
Loyers externes (hors activités abandonnées)	114 134
Dotation aux amortissements et provisions	34 074
Résultat sur cession des participations consolidées	-17
Autres produits et charges opérationnels	-1 191
Ebit (Résultat opérationnel)	72 797

* **EBITDAR** (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent) = EBE avant charges locatives

Note 31 - Dividendes votés et versés

	Par action (en euros)	Total (en k€)
Dividendes payés dans l'année 2011 (exercice 2010)	0,60	11 084
Dividendes proposés à l'assemblée générale (exercice 2011)	0,60	19 631

* Montant pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2011, y compris les actions propres.

Note 32 - Rémunération des organes d'administration et de direction

Il n'y a pas eu de modification dans les modalités de rémunération des dirigeants.

- **Rémunérations versées aux membres du Directoire**

Les rémunérations des membres du Directoire pour 2011 ont été les suivantes :

- Rémunération fixe 2011 :931 k€
- Rémunération variable :330 k€ bonus 2010 versé en 2011
.....158 k€ bonus 2011 versé en 2011
(Présidente du Directoire)
- Avantage véhicule :8 k€
- Stocks options :26 000 options générant un avantage de 235 k€

Le montant des engagements de retraite relatifs aux membres du Directoire s'élève à 34 k€.

- **Rémunérations versées aux membres du conseil de surveillance**

Le montant des jetons de présence alloués au titre de l'exercice 2011 aux membres du Conseil de surveillance s'élève à 165 k€.

De plus, les membres du conseil 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.

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 2011 pour toutes les sociétés du Groupe.

	Mazars				Ernst & Young			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Commissariat aux comptes								
Certification, examen des comptes individuels et consolidés :								
Emetteur	252	290	18%	22%	252	290	27%	35%
Filiales intégrées globalement	1 182	1 013	82%	78%	422	377	45%	46%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
<i>Sous-total</i>	1 434	1 303	100%	100%	674	667	72%	81%
Autres prestations					258	155	28%	19%
<i>Sous-total</i>					258	155	28%	19%
TOTAL	1 434	1 303	100%	100%	932	822	100%	100%

Note 34 - Événements postérieurs à la clôture

Depuis le 1^{er} janvier 2012, Korian a réalisé les opérations suivantes :

- Korian a acquis un EHPAD de 74 lits près de Caen pour une valeur de 3,7 m€ qui renforcera la grappe déjà installée.
- Phönix a acquis un EHPAD de 100 lits à Heroldsberg pour un montant de 1,3 m€.
- Korian a racheté auprès de Séniors Santé 90% des titres de Ollières, 70% des titres de Auguste Gal, 40% des titres de Mougins Gestion, 40% de Saint Cyr Gestion, et 40% du Pouliguen. Korian détient désormais ces établissements à 100%.
- La clinique du Tondu détenue à 30% par la clinique des Grands chênes a été cédée au groupe ECS pour une valeur de 150 k€.
- Phönix a signé un protocole concernant la cession d'un établissement non stratégique : Youth Care.
- L'assemblée générale mixte de Korian, réunie le 21 mars 2012, a procédé à une modification du mode de gouvernance de la société et adopté une gouvernance à conseil d'administration.

Korian

Société Anonyme au capital de 163 593 805 €

Siège social : 32 rue Guersant - 75017 Paris

RCS Paris : 447 800 475

**5. Rapport des commissaires aux comptes
sur les comptes annuels
Exercice clos le 31 décembre 2011**

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 2011, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Korian, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de ces appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- 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 du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Courbevoie et Paris-La-Défense, le 23 avril 2012

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

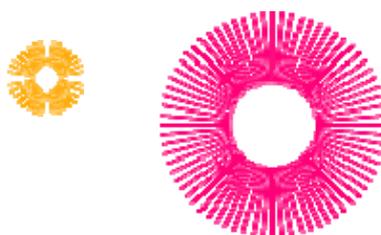
ERNST & YOUNG et Autres

Isabelle Sapet

Benoît Gillet

6. Comptes annuels
Exercice clos le 31 décembre 2011

Société Anonyme à conseil d'administration au capital de 163 593 805 €
Siège social : 32 rue Guersant - 75017 Paris
RCS Paris : 447 800 475



Documents comptables individuels

(Sauf indication contraire, toutes les données monétaires sont exprimées en milliers d'euros / k€).

I – Bilan

	31/12/2011	31/12/2010
Immobilisations incorporelles	309 800	307 170
Immobilisations corporelles	2 858	2 288
Immobilisations financières	543 014	536 815
Dont participations	542 381	536 233
Total actif immobilisé	855 672	846 273
Stocks et encours	-	-
Avances et acomptes versés sur commandes	125	66
Créances clients	3 608	4 245
Autres créances	402 298	302 437
Disponibilités	723	1 061
Valeurs mobilières de placement	16 925	31 643
Charges constatées d'avance	750	740
Total actif circulant	424 429	340 192
Total actif	1 280 101	1 186 465
Capital	163 594	161 001
Primes d'émission	277 097	271 523
Réserve légale	16 100	15 686
Report à nouveau	29 593	32 849
Autres réserves	128 516	128 516
Résultat	9 086	16 452
Provisions règlementées	3 936	2 909
Situation nette	627 922	628 936
Provisions pour Risques et Charges	903	1 047
Emprunts auprès des établissements de crédit	490 741	405 124
Emprunts et dettes divers	148 460	130 794
Fournisseurs	4 361	3 768
Dettes sociales et fiscales	7 292	8 121
Fournisseurs d'immobilisations	337	1 275
Autres dettes	85	7 400
Total dettes exploitation	651 276	556 482
Produits constatés d'avance		
Total passif	1 280 101	1 186 465

II - Compte de Résultat

	31/12/2011	31/12/2010
Produits d'exploitation		
Ventes de marchandises		
Chiffre d'affaires	32 418	29 614
Production immobilisée	814	1 176
Subvention d'exploitation	9	8
Reprises de provisions et transfert de charges	2 016	2 640
Autres produits	-	46
Total	35 257	33 484
Charges d'exploitation		
Achats de marchandises		
Autres achats et charges externes	14 165	12 743
Impôts et taxes	1 655	1 401
Salaires	16 616	15 207
Charges sociales	7 630	7 256
Dotations		
- amortissements immobilisations	2 829	1 981
- sur actif circulant		
- provisions pour risques et charges	52	124
Autres charges	365	300
Total	43 312	39 012
Résultat exploitation	- 8 055	- 5 528
Produits financiers	36 020	43 903
Charges financières	30 733	32 894
Résultat financier	5 287	11 009
Résultat courant	- 2 768	5 481
Produits exceptionnels	13	2 593
Charges exceptionnelles	4 051	3 359
Résultat exceptionnel	- 4 038	- 766
Impôts bénéfiques	- 15 892	- 11 737
Résultat net comptable	9 086	16 452

III - Annexe des comptes individuels au 31 décembre 2011

<i>REGLES, METHODES COMPTABLES</i>

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.

<i>PRINCIPALES METHODES UTILISEES</i>
--

- ***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 égale à la QP des capitaux propres augmentée des flux nets de trésorerie actualisés (DCF).

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. Si cette valeur est supérieure à la valeur d'utilité, une provision pour dépréciation est constituée pour la différence.

La valeur d'utilité est la quote-part des capitaux propres que les titres représentent, corrigée pour tenir compte de l'intérêt de ces sociétés pour le Groupe, des flux futurs nets de trésorerie actualisés (DCF). Ces derniers ont été définis sur les principes suivants :

- Les flux de trésorerie (avant impôt) sont issus du business plan à moyen terme approuvé par le conseil de surveillance,
- Le taux d'actualisation de 7% est déterminé à partir du coût moyen pondéré du capital du groupe,
- 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 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 3,99% 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 7 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'emprunt*

Les coûts d'emprunt sont comptabilisés en charges financières.

<i>PRINCIPAUX FAITS DE L'EXERCICE</i>
--

Augmentation de capital Korian SA

Lors de la distribution des dividendes en 2011, 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 15,83 €. A l'issue de cette opération, le capital social de Korian SA a été augmenté d'un montant nominal de 2 593 215 € par émission de 518 643 actions le 26 juillet 2011.

A l'issue de cette décision, le capital social de Korian SA est porté à 163 593 805 € divisé en 32 718 761 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 6,5 m€. Korian SA détient 100% de la société Aubier de Cybèle et 60% de la société Les Lierres.

Direction

Lors du Conseil de surveillance du 7 décembre 2011, Monsieur Jean-Claude. Georges-François a été nommé Président du directoire en remplacement de Madame Rose-Marie Van Lerberghe.

A cette occasion, Monsieur Christian Chautard a été nommé Président du Conseil de surveillance.

PRINCIPAUX POSTES DE BILAN ET DE COMPTE DE RESULTAT

1. Immobilisations et amortissements

Immobilisations (données en k€)	31/12/2010	Acquisitions	Cessions	31/12/2011
Concessions, brevets et droits similaires	9 000	4 881	17	13 864
Immobilisations incorporelles en cours	2 552	898	1 212	2 238
Fonds Commercial (Mali technique de fusion)	315 060			315 060
Installations générales	1 183	144	88	1 239
Matériel de transport	-			-
Matériel de bureau	4 706	1 479	32	6 153
Immobilisations corporelles en cours	46		46	-
Avances versées sur immobilisations	-			-
Participations et créances rattachées	540 635	6 630		547 265
Autres immobilisations financières	657	84	108	633
Total	873 839	14 116	1 503	886 452

Amortissements	31/12/2010	Dotations	Reprises	31/12/2011
Concessions, brevets et droits similaires	3 908	1 914		5 822
Installations générales	340	90	24	406
Matériel de transport	-			-
Matériel de bureau	3 308	825	5	4 128
Total	7 556	2 829	29	10 356

Provisions	31/12/2010	Dotations	Reprises	31/12/2011
Sur titres de participations	4 402	487	5	4 884
Sur Mali technique	15 534	6		15 540
Sur prêt	74		74	-
Total	20 010	493	79	20 424

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 et des coûts des prestataires pour l'élaboration de progiciels internes.

2. 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
AUBIER DE CYBELE	3 900	3 900	100,00%	12 668 673	12 668 673	414 000	287 944	855 690	138 158	138 158
AUGUSTE GAL GESTION	15 006	50 020	30,00%	1 171 877	1 171 877	938 200	-614 251	-1 914 401	0	1 315 708
BESSET GESTION	300	3 000	10,00%	215 856	215 856	30 020	NC	NC	0	0
FURTADO GESTION	2	20	10,00%	248 200	248 200	2 500	NC	NC	0	0
HHT	2 520	2 520	100,00%	1 551 438	1 551 438	40 320	168 371	193 916	150 000	4 404 866
HOLDING AB	20 017	20 177	99,21%	3 967 395	3 967 395	403 540	117 516	6 139 848	198 414	0
KORIAN BROCÉLIANDE	3 700	3 700	100,00%	1 237 000	1 237 000	37 000	14 796	15 289	0	378 942
KORIAN BRUNE	500	500	100,00%	1 522 641	1 522 641	38 500	822 417	3 591 485	0	0
KORIAN C.3.S	3 700	3 700	100,00%	37 000	37 000	37 000	335 698	564 192	0	857 721
KORIAN CANAL de l'OURCQ	3 700	3 700	100,00%	37 000	37 000	37 000	-705 024	-5 536 568	0	9 898 753
KORIAN CHAMPGAULT	4 000	4 000	100,00%	7 348 043	7 348 043	152 000	923 353	6 693 984	0	0
KORIAN DEMEURE ST CLAIR	2 500	2 500	100,00%	513 000	513 000	38 112	-21 480	-29 259	0	366 354
KORIAN FLORIAN CARNOT	8 500	8 500	100,00%	1 447 554	1 447 554	136 000	614 822	2 117 164	0	53 915
KORIAN GLETEINS	6 250	6 250	100,00%	4 817 375	4 817 375	100 000	224 164	501 875	150 000	30 032
KORIAN GRAND MAISON	2 500	2 500	100,00%	706 989	706 989	38 112	103 049	165 918	0	0
KORIAN IMMOBILIER	200	200	100,00%	3 203	3 203	3 049	-1 550 354	-814 443	900 000	36 291 014
KORIAN JARDIN de L'ANDELLE	500	500	100,00%	2 434 204	2 434 204	37 000	-51 472	39 942	0	142 284
KORIAN JEANNE D'ARC	740	18 500	4,00%	286 544	286 544	1 130 000	1 513 496	7 080 100	0	0
KORIAN JONCS MARINS	2 500	2 500	100,00%	38 127	38 127	38 112	594 095	1 679 161	0	53 047
KORIAN LA BASTIDE	2 498	2 500	99,92%	5 013 014	5 013 014	38 112	274 460	1 137 021	0	40 548
KORIAN LA GUYONNE	999	1 000	99,90%	1 871 235	1 871 235	40 000	117 955	475 363	179 820	161 833
KORIAN LA LILARDIERE	3 020	3 020	100,00%	9 415 884	9 415 884	298 980	605 174	808 880	900 000	1 674 245
KORIAN LA MAGDELEINE	382	382	100,00%	38 200	38 200	38 200	306 150	561 703	150 000	36 190
KORIAN LA MARE Ô DANS	2 200	2 200	100,00%	5 395 662	5 395 662	38 570	-390 058	466 668	0	54 781
KORIAN LA MARETTE	1 000	1 000	100,00%	2 016 779	2 016 779	701 000	954 920	3 578 131	0	41 611
KORIAN LA MENARDIERE	129	2 500	5,16%	27 128	27 128	38 112	388 502	625 093	18 060	0
KORIAN LA PINÈDE	250	250	100,00%	38 115	38 115	38 250	128 586	389 939	150 000	1 224 016
KORIAN LA ROSERAIE	504	504	100,00%	1 746 420	1 746 420	40 320	101 868	330 622	200 000	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 LE BOIS CLEMENT	2 500	2 500	100,00%	304 898	304 898	38 112	205 563	445 710	250 000	0
KORIAN LE CLOS MYRAMIS	249	500	49,80%	862 447	862 447	7 622	138 985	406 317	109 560	576 945
KORIAN LE JARDIN	2 500	2 500	100,00%	2 588 097	2 588 097	40 000	-138 185	-40 782	0	2 280 755
KORIAN LE MARIAU	300	300	100,00%	1 356 725	1 356 725	45 735	145 450	355 461	100 000	0
KORIAN LE MONT BLANC	30	60 000	0,05%	1 906	1 906	960 000	-1 724 038	-5 382 723	0	5 693 931
KORIAN LE PONT	6 966	6 966	100,00%	213 582	213 582	111 456	317 456	1 308 269	0	41 147
KORIAN LE RAYON D'OR	2 500	2 500	100,00%	620 000	620 000	38 076	112 029	342 642	0	73 224
KORIAN L'ERMITAGE	1 000	1 000	100,00%	1 143 368	1 143 368	38 112	70 831	-126 737	0	2 269
KORIAN LES AMARANTES	2 100	4 000	52,50%	720 315	720 315	446 291	413 169	497 113	210 000	6 315
KORIAN LES ARCADES	504	504	100,00%	2 326 040	2 326 040	40 320	623 298	2 325 400	0	14 144
KORIAN LES DEUX TOURS	250	250	100,00%	2 058 062	2 058 062	38 250	21 801	622 770	0	759 277
KORIAN LES HORIZONS	1 700	1 700	100,00%	1 454 248	1 454 248	42 500	4 329	-496 891	0	1 255 949
KORIAN LES ISSAMBRES	63 282	63 282	100,00%	2 495 000	2 495 000	964 728	285 930	849 601	0	86 197
KORIAN LES LILAS	504	504	100,00%	2 036 555	2 036 555	40 320	575 763	2 261 449	0	37 919
KORIAN LES LUBERONS	589	1 000	58,90%	1 962 821	1 962 821	76 225	84 626	351 097	88 350	0
KORIAN LES NOES	382	382	100,00%	38 200	38 200	38 200	21 949	455 755	0	867 571
KORIAN LES OLIVIERS	1 000	1 000	100,00%	4 608 437	4 608 437	304 898	180 975	4 101 895	0	0
KORIAN LES TROIS SAPINS	500	500	100,00%	377 000	377 000	37 000	156 175	434 813	200 000	0
KORIAN L'ESTRAN	70	6 000	1,17%	538 180	239 933	96 000	657 092	3 033 435	0	85 425
KORIAN MAGENTA	500	500	100,00%	1 524 490	1 524 490	40 000	823 453	2 782 608	0	85 588
KORIAN MARISOL	2 500	2 500	100,00%	5 596 000	5 283 486	38 200	176 363	711 275	0	829 456
KORIAN MAYLIS	10 500	10 500	100,00%	1 648 500	1 648 500	483 000	152 058	202 661	200 000	0
KORIAN MONTPRIBAT	2 505	2 505	100,00%	5 640 614	5 640 614	38 188	-170 832	-746 870	0	2 441 823
KORIAN NYMPHÉAS BLEUS	350	5 000	7,00%	183 975	183 975	165 500	187 803	326 483	9 800	19 328
KORIAN PARC DE GASVILLE	2 500	2 500	100,00%	4 079 378	4 079 378	37 500	-308 068	-581 919	0	1 059 970
KORIAN PARTENAIRE	500	500	100,00%	5 000	5 000	5 000	-7 378	-10 053	0	4 219
KORIAN PAYS DE SEINE	4 000	4 000	100,00%	1 030 924	1 030 924	40 000	387 360	1 857 847	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 ROGER SALENGRO	2 500	2 500	100,00%	38 112	38 112	38 112	292 932	697 458	0	826 000
KORIAN SANTE	4 000	4 000	100,00%	8 000 920	8 000 920	60 980	-408 048	-383 102	0	30 367 161
KORIAN SULLY	3 500	3 500	100,00%	3 685	3 685	140 000	337 166	2 236 757	0	0
KORIAN VILLA EVORA	504	504	100,00%	1 890 266	1 890 266	40 320	274 091	203 574	0	134 690
KORIAN VILLA JANIN	100	100	100,00%	855 892	855 892	7 500	-183 597	62 091	50 000	0
KORIAN VILLA ORTIS	5 000	5 000	100,00%	1 710 000	1 710 000	76 225	88 168	195 218	0	39 618
KORIAN WILLIAM HARVEY	4 000	4 000	100,00%	3 048 980	3 048 980	308 000	820 977	4 380 607	0	0
KORIAN YVELINES SUD	3 700	3 700	100,00%	37 000	37 000	37 000	1 035 050	1 321 567	700 000	118 065
LA MOULINIERE	80	100	80,00%	1 916 919	330 831	76 225	6 165	337 314	0	542
LA NORMANDIE	2 500	2 500	100,00%	584 388	584 388	38 112	-295 412	-752 860	0	942 903
LE BREVENT	2 506	2 545	98,47%	2 672 383	1 066	190 875	-5 096	124 995	0	0
LE POULIGUEN	600	1 000	60,00%	5 201 119	5 201 119	528 000	554 691	1 675 906	0	0
LES COMBES GESTION	2	20	10,00%	216 000	216 000	2 500	NC	NC	0	0
LIERRES GESTION	7 200	12 000	60,00%	3 269 082	3 269 082	448 000	218 025	-567 579	0	0
MEDIDEP FONCIER	500	500	100,00%	7 500	7 500	7 500	1 429 279	2 024 932	0	18 975
MEDOTELS	73 763	73 763	100,00%	149 254 402	149 254 402	1 124 886	18 460 722	136 712 230	16 250 000	79 934 656
MIEUX VIVRE	15 000	30 000	50,00%	15 516	0	40 200	-1 011 757	-3 850 713	0	1 897 094
MOUGINS GESTION	15 000	25 000	60,00%	3 670 361	3 670 361	600 000	-223 862	-529 046	0	140 895
NORD COTENTIN	15 000	15 000	100,00%	10 637 761	10 637 761	915 000	199 863	304 655	200 000	19 550
OLLIERES GESTION	2 000	20 000	10,00%	288 900	288 900	218 000	-1 168 721	-1 040 575	0	2 437 714
PHONIX			100,00%	111 459 666	111 459 666	5 000 000	-2 609 047	18 453 650	0	25 045 003
SA PRIVATEL	23 400	23 400	100,00%	7 419 922	7 419 922	356 731	113 926	153 049	220 000	11 216 945
SCI DU PERREUX	0	0	22,15%	60 980	60 980	N/C	N/C	N/C	38 414	0
SEGESTA	2 077 599	2 203 057	94,31%	108 733 313	108 733 313	2 618 412	-3 314 005	23 700 292	0	50 560 782
SHT (Sté Hospitalière de Touraine)	5 830	12 500	46,64%	2 737 664	2 737 664	42 000	-569 002	311 540	0	250 224
ST CYR GESTION	45 602	76 004	60,00%	1 353 968	1 353 968	2 147 040	119 002	-1 591 156	0	213 361
STE PARTICIPAT° JEANNE D'ARC	30 000	30 000	100,00%	7 499 348	7 499 348	457 347	-40 759	-12 481	0	907 247
VAUVENARGUES GESTION	6	20	30,00%	410 604	410 604	79 200	-547 990	-407 784	0	1 426 458
VILLA RENAISSANCE	2 500	2 500	100,00%	2 348 889	2 348 889	40 000	11 764	-172 355	0	1 140 137
KORIAN L'AQUITANIA	639	1 000	63,90%	765 490	765 490	40 000	-61 232	168 463	0	0

3. Echéance des créances

Etat des créances	Total	1 an au plus	A plus d'un an
Prêts et créances rattachées à des participations	81	2	79
Autres immobilisations financières	553	-	553
Autres Créances clients	3 608	3 608	-
Personnel et comptes rattachés	25	25	-
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux	37	37	-
Etat et autres collectivités			
- Impôts sur les bénéfices	3 690	3 690	-
- Taxe sur la Valeur Ajoutée	379	379	-
- Divers	870	870	-
Groupe et associés	392 182	392 182	-
Débiteurs divers	6 068	6 068	-
Charges constatées d'avance	749	749	-
Total	408 242	407 610	632

4. Valeurs mobilières de placement

Les liquidités disponibles en caisse ou en banque ont été évaluées pour leur valeur nominale. Korian SA détient des VMP pour un montant de 17 069 k€, une provision pour dépréciation de 143 k€ a été constatée sur le portefeuille des actions propres.

Korian SA possède des actions propres qui sont valorisées au PMP et leur variation s'explique comme suit :

En €	Nombre	Montant
Stock 31/12/10	45 527	788 132
Achats 2011	94 825	1 499 710
Ventes 2011	87 880	1 415 623
<i>MV nette 2011</i>		<i>-65 344</i>
Stock 31/12/11	52 472	806 875

5. Charges constatées d'avance

Le détail du poste s'analyse ainsi :

CHARGES	2011	2010
Maintenance	220	209
Locations mobilières	6	5
Assurances	11	2
Honoraires		17
Publicité	452	483
Documentation	7	17
Formation	45	
Autres	8	7
Total	749	740

6. Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance s'élèvent à 66 k€ et concernent de la facturation de maîtrise d'ouvrage.

7. Produits à recevoir et charges à payer

Nature des éléments	Produits	Charges
Int courus s/Prêts		174
Int courus s/SWAPS		1 487
Fournisseurs, factures non parvenues		1 175
Fournisseurs groupe, factures non parvenues		8
Clients hors groupe, factures à établir	1 523	
Clients groupe, factures à établir		
Dettes sociales	25	3 117
Charges sociales sur dettes sociales	37	1 512
Etat charges à payer / pdt à recevoir	4 940	952
Intérêts courus sur comptes courants	13 446	5 067
Banque Intérêts courus à recevoir		21
Total	19 971	13 513

8. Variation des capitaux propres

Variation des capitaux propres	En k€
A l'ouverture	628 936
Augmentation de capital	2 593
Prime d'émission et de fusion	5 574
Réserve légale	414
Report à nouveau	- 3 256
Résultat 2010 distribué	- 16 451
Résultat exercice 2011	9 086
Provisions règlementées	1 026
A la clôture	627 922

Les provisions règlementées correspondent aux amortissements dérogatoires pratiqués sur les coûts d'acquisitions des titres. En 2011, ils ont générés une charge exceptionnelle de 1 026 k€.

Lors de la distribution des dividendes en 2011, 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 15,83 €. A l'issue de cette opération, le capital social de Korian SA a été augmenté d'un montant nominal de 2 593 215 € par émission de 518 643 actions le 26 juillet 2011.

A l'issue de cette décision, le capital social de Korian SA est porté à 163 593 805 € divisé en 32 718 761 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 5 € chacune.

Détail de l'actionnariat de Korian au 31 décembre 2011 :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Groupe Batipart	7 886 221	24,10%	24,10%
Predica	10 098 749	30,87%	30,87%
ACM Vie	3 265 627	9,98%	9,98%
Groupe MALAKOFF MEDERIC	4 594 932	14,04%	14,04%
Groupe MACSF	3 320 806	10,15%	10,15%
FCPE Korian Actionnariat	107 898	0,33%	0,33%
Flottant	3 444 528	10,53%	10,53%
Total	32 718 761	100,00%	100,00%

9. Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges et leurs évolutions s'analysent comme suit :

En k€	31/12/2010	Dotations	Reprises		31/12/2011
			utilisées	non utilisées	
Provisions pour Risques & Charges					
Autre provision pour risques et charges	679				679
Avance salariale non remboursée	-				-
Provision pour litige salarial	368	52	157	39	224
Provision pour perte	-				-
Provision pour restructuration	-				-
Provision pour impôts	-				-
Total	1 047	52	157	39	903

Le poste « Autre provision pour risques et charges » correspond principalement à une provision de 679 k€ constatée en 2007 suite au redressement de TVA qui a été décaissé au mois d'avril 2007 et est contesté par Korian.

10. Dettes financières

Dettes sur établissements de crédit :

	2011	2010
Découverts bancaires	567	72
Total	567	72
Emprunts bancaires		
à moins de 1 an	-	-
plus d'1 an	490 000	405 000
Intérêts courus	174	52
Total emprunts bancaires	490 174	405 052
Total endettement bancaire	490 741	405 124

Evolution de l'endettement au 31 décembre 2011 :

Depuis la mise en place en 2010 d'un nouveau crédit syndiqué d'un montant total de 500 m€, Korian s'est doté d'une flexibilité financière importante.

Ce crédit syndiqué d'une maturité de 5 ans (23 juillet 2015) se compose de deux tranches : un crédit de refinancement d'un montant de 380 millions d'euros qui a été tiré en totalité pour refinancer le précédent crédit syndiqué, et un crédit renouvelable d'un montant total de 120 millions.

Le crédit syndiqué autorise d'autre part le groupe à recourir à de l'endettement bilatéral dans les limites suivantes :

- 60 m€ de dettes non immobilières,
- 300 m€ de dettes immobilières.

Du fait d'un fort développement sur l'année 2011, l'endettement financier net du groupe a augmenté de 112 m€. Korian a notamment utilisé les capacités disponibles sur le crédit renouvelable à hauteur de 85 m€ et a recouru à de l'endettement immobilier supplémentaire à hauteur de 18 m€ net.

Korian n'est soumis qu'à un seul ratio d'endettement :

(Endettement Net – Endettement Immobilier) / (EBITDA Consolidé – 7%* Endettement Immobilier).

Au 31 décembre 2011, Korian respecte ses covenants avec un ratio d'endettement inférieur au ratio d'alerte de 4,75x l'EBITDA (cas de défaut à 5,25x).

Le crédit syndiqué mise en place en 2010 correspond à une renégociation de l'ancien crédit syndiqué selon la norme IAS39.

11. Echéances des dettes

ETAT DES DETTES	Total	A - de 1 an	A + de 1 an et - de 5 ans	A + de 5 ans
Emprunt, dettes à - 1 an	567	567		-
Emprunt, dettes à + 1 an	490 174	10 174	480 000	
Emprunt, dettes financières divers	1 542	1 488		54
Fournisseurs et comptes rattachés	4 355	4 355		-
Personnel et comptes rattachés	3 123	3 123		-
Sécurité sociale, autres org. sociaux	3 217	3 217		-
Etat : IS		-		-
Etat : TVA	137	137		-
Etat : autres impôts	815	815		-
Fournisseurs d'immobilisations	337	337		-
Groupe et associés	146 919	146 919		-
Autres dettes	19	19		-
Produits constatés d'avance	65	65		-
Total	651 270	171 216	480 000	54

12. Détails du bilan concernant les entreprises liées

Les groupes Batipart et Korian ont conclu une convention de Prestations Administratives et d'Assistance au Développement en vertu de laquelle Batipart fournit à Korian et à ses filiales des prestations en matière d'organisation et de gestion du personnel, de gestion financière, et d'assistance au développement.

La rémunération de Batipart au titre de ses prestations d'assistance en faveur de Korian et de ses filiales est fixée à 736 k€ pour l'exercice 2011.

13. Chiffres d'affaires

Le chiffre d'affaires est réalisé exclusivement en France, et s'analyse ainsi :

en k€	2011	2010
Redevance pôle EHPAD	18 029	16 715
Redevance pôle Sanitaire	5 318	4 981
Facturation filiales AMO	790	946
Facturation prestation comptable	144	144
Contrat de Prestations de Service	7 921	6 613
Refacturations locations immobilières	216	215
Total	32 418	29 614

14. Transferts de charges d'exploitation

Le montant total s'élève 1 819 k€.

Il s'agit en partie de refacturations de frais engagés pour le compte des filiales pour un montant de 1 432 k€.

15. Charges d'exploitation

Les postes les plus significatifs des achats et charges externes se décomposent comme suit :

Nature des charges	2 011	2 010
Achats à refacturer	651	845
Sous-traitance	474	387
Locations immobilières	2 045	1 749
Locations mobilières	594	514
Personnel extérieur	424	418
Honoraires administratifs	3 916	3 455
Frais de déplacements	1 380	1 265
Télécommunications	906	846
Services bancaires	126	65
Frais de recrutement	210	11
Autres charges	3 439	3 488
Total	14 165	13 043

Impôts, taxes et versements assimilés

Le poste s'analyse de la façon suivante :

Nature des charges	2 011	2 010
Impôts et taxes sur rémunérations	810	625
Taxe professionnelle / CET	402	363
Taxe foncière	122	106
TVA non récupérable	76	58
Taxe sur les véhicules	76	81
Organic	75	71
Autres taxes	94	97
Total	1 655	1 401

Salaires et charges sociales

Le poste s'analyse de la façon suivante :

Nature des charges	2 011	2 010
Salaires et traitements	16 616	15 207
Charges sociales	7 630	7 257
Total	24 246	22 464

16. Produits et charges exceptionnels

Le poste s'analyse de la façon suivante :

Nature des opérations	Produits	Charges
Cession d'immobilisations incorporelles		17
Cession d'immobilisations corporelles		91
Dotations dépréciation mali technique		6
Honoraires CIR		504
Amortissements dérogatoires		1 026
Projet logiciel abandonné		121
Restructuration gouvernance		1 385 (*)
Produits exceptionnels	13	
Charges exceptionnelles diverses		901
Total	13	4 051

(*) Ce montant comprend entre autres l'indemnité versée à Rose-Marie Van Lerberghe dans le cadre de la transaction signée à la suite de sa révocation par le conseil de surveillance le 7 décembre 2011. Cette transaction correspond à 15 mois de rémunération. Par ailleurs, Rose-Marie Van Lerberghe a accepté d'être liée par une clause de non-concurrence sur une durée de 18 mois, rémunérée par une somme forfaitaire égale à 9 mois de rémunération.

17. Engagements hors bilan (en k€)

- **Engagements donnés**
 - Cautions solidaires du paiement des loyers

Depuis la création de Korian (ex-Suren), les baux contractés par les filiales de Korian SA sont contre garantie par une caution ou une garantie locative fournie par Korian SA.

Par ailleurs, dans le cadre des opérations de lease back effectuées depuis décembre 2009, Korian SA s'est porté caution des engagements de crédit bail.

- Litiges

Il n'existe pas, à la connaissance de la société et de ses conseils, de litiges non provisionnés et susceptible 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 sociétés françaises de la société sous contrat de travail à durée indéterminée bénéficient d'un droit individuel à la formation d'une durée de vingt heures par an, cumulable sur une période de six ans. Au terme de ce délai de six ans, et à défaut de son utilisation en tout ou partie, le DIF est plafonné à cent vingt heures.

Le nombre d'heures cumulées pour l'ensemble du personnel de la société au 31 décembre 2011 est de 28 961,80 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 : 4,70%

Convention collective : CCU

Age conventionnel de départ : 65 ans

Conditions de départ : mise à la retraite à l'initiative de l'employeur.

Le montant des indemnités de départ à la retraite s'élevant au 31 décembre 2011 à 401 k€ n'est pas provisionné dans les comptes individuels.

- Instruments financiers dérivés (juste valeur) en m€

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.

Nature	Valeur (m€)	Nombre
Swap	37,1	8
Cap	5,9	1
Tunnel	0,4	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 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.

- Engagements de rachat

Korian a pris les engagements de rachat suivants :

- En Italie, rachat des parts minoritaires des 5,60% de Segesta au plus tard 30 jours après l'approbation des comptes 2017.
- Dans le cadre des prises de participation dans les filiales du groupe Séniors, Korian SA a pris des engagements de rachat s'activant à l'initiative du vendeur.
 - Bloc 1 => rachat des 40% résiduels dans les 3 mois suivants l'approbation des comptes 2011.
 - Bloc 2 => rachat des 30% complémentaires dès que certaines conditions de taux d'occupation sont remplis.
 - Bloc 3 => rachat de 20% complémentaires dès l'obtention de la commission de sécurité.

- Autres engagements

Les sociétés Korian SA et Domus Vi, en tant qu'actionnaire de la holding Mieux Vivre, ont décidé de ne pas procéder à la liquidation de cette dernière tant que le litige existant avec les vendeurs des titres de Mieux Vivre ne sera pas résolu. Suite à la signature du contrat en date du 2 juillet 2007, Korian doit soutenir Mieux Vivre pour faire face à ses engagements tant qu'elle ne sera pas dissoute et à hauteur de sa détention.

- Paiements en actions

Le plan de distribution d'actions gratuites décidé par le Directoire le 28 août 2007 a expiré le 28 août 2010.

Conformément aux stipulations de ce plan, 95 957 actions ont été acquises à la date du 28 août 2010 par les bénéficiaires.

Ces actions sont frappées d'une période d'incessibilité de 2 ans après la date d'acquisition.

En conséquence de l'acquisition définitive de ces actions, le capital social de la société a été augmenté en 2010 d'un montant nominal de 479 785 € par émission de 95 957 actions nouvelles de 5 € de valeur nominale chacune.

Options d'achat

Parallèlement à cette décision, le directoire a reçu l'autorisation de l'AGE du 21 juin 2007 et du 17 juin 2010 de consentir au bénéfice des salariés et/ou dirigeants du groupe des options donnant droit à la souscription ou à l'achat d'actions ordinaires de la société dans la limite de 138 433 actions ordinaires.

La période d'acquisition est de 2 ans (acquisition à compter du 28 août 2009 et au plus tard le 28 août 2014 pour le plan de 2007 – délai maximal de 5 ans pour le plan 2010) et les actions sont frappées d'une période d'incessibilité de 2 ans après la date d'acquisition.

Les méthodes et paramètres d'évaluation sont identiques au Plan d'Attribution Gratuite d'Actions (PAGA) décrit ci-dessus.

	2011		2010	
	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euros)	Options	Prix d'exercice moyen pondéré (euros)
Options restantes au 1er janvier	101 442		83 442	
Options octroyées			18 000	16,83
Options exercées				
Options annulées et expirées	6 442			
Options restantes au 31 décembre	95 000		101 442	
Options exerçables au 31 décembre	95 000		101 442	
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)			17,35	
Juste valeur des options octroyées au cours de l'exercice			45	
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 d'actions KORIAN subsiste en 2011.

Juste valeur des options octroyées :

Exercice clos le 31 décembre	2011	2010
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	2

18. Autres informations

Effectif moyen

L'effectif inscrit moyen de l'exercice a été de 327 personnes. Il se répartit de la façon suivante :

Nature des effectifs	2011	2010
Cadres	203	185
Employés	124	120
Total	327	305

- **Rémunérations versées aux membres du Directoire**

Les rémunérations des membres du Directoire pour 2011 ont été les suivantes :

- Rémunération fixe 2011 : 931 k€
- Rémunération variable : 330 k€ bonus 2010 versé en 2011
..... 158 k€ bonus 2011 versé en 2011
(Présidente du directoire)
- Avantage véhicule : 8 k€
- Stocks options : 26 000 options générant un avantage de 235 k€

Le montant des engagements de retraite relatifs aux membres du Directoire s'élève à 34 k€.

La rémunération globale brute pour l'exercice 2011 concernant les membres du Comité de Direction, hors mandataires sociaux, s'élève à 932 k€.

Il n'existe pas, à fin 2011, de retraite spécifique concernant les membres du Comité de Direction.

- **Montant des rémunérations des membres du conseil de surveillance**

Pour l'exercice 2011, le conseil de surveillance a défini une répartition pour le versement de jetons de présence. Cette répartition est la suivante :

- une part fixe annuelle :
 - o pour le président du conseil de surveillance : 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, une rémunération serait également allouée aux membres du conseil également membre d'un comité spécialisé. Les jetons versés se répartiraient 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 2011 aux membres du Conseil de surveillance et autres comités s'élève à 167 k€.

De plus, les membres du conseil 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.

19. Intégration fiscale

Au titre de la convention d'intégration applicable, 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 2011, comprend 153 sociétés (Korian inclus).

Au titre de 2011, en l'absence d'intégration fiscale, la charge d'impôt du groupe aurait été de 21 378 k€.

L'application de la convention d'intégration génère un profit d'impôt de 13 797 k€ constaté au niveau de la société mère. Le résultat fiscal courant du groupe s'élève ainsi à 22 714 k€ et la plus-value au taux spécial de 0% s'élève à 1 648 k€, soit une charge d'impôt totale de 8 175 k€ dont 379 k€ au titre de la cotisation exceptionnelle temporaire de 5%.

Le groupe a imputé des crédits d'impôts recherche pour les périodes de 2009 à 2011 pour un montant total de 2 144 k€.

De plus, le groupe bénéficiant de crédit d'impôt apprentissage et intéressement, l'impôt à payer au titre de l'exercice 2011 s'élève à 7 581 k€.

La société KORIAN SA bénéficie au 31 décembre 2011 d'un solde de déficits reportables de 344 672 € qui se décompose comme suit :

- Base élargie suite au rachat du groupe Réactimalt 71 559 €
- Base élargie suite à la Fusion Médidep-Korian 273 113 €

Ventilation de l'impôt

k€	Avt impôts	Impôts	Après Impôts
Résultat courant	-2 768	0	-2 768
Résultat exceptionnel	-4 038	0	-4 038
Impact intégration fiscale		15 892	15 892
Résultat comptable	- 6 806	15 892	9 086

Accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Accroissements

- Réallocation aux filiales de leurs déficits 52 181 705 €
- **Soit une charge future d'impôts 17 393 902 €**

Allègements

- Organic 76 248 €
- Déficits reportables (Bases élargies) 344 672 €
- **Soit un allègement futur d'impôts.....140 307 €**

20. Evènements postérieurs à la clôture de l'exercice

Rachat de titres

En 2012, Korian SA a procédé aux rachats des parts complémentaires auprès de Beaulieu Patrimoine (ex Séniors Santé) et par conséquent, détient les sociétés suivantes à 100% :

- St Cyr Gestion
- Mougins Gestion
- Pouliguen
- Ollières Gestion
- Auguste Gal Gestion

Gouvernance

L'assemblée générale des actionnaires réunie le 21 mars 2012 a décidé d'adopter un mode de gouvernance à Conseil d'administration et, en conséquence, a procédé à la nomination d'administrateurs. La composition du nouveau Conseil d'administration de la Société est très largement identique à la composition de son Conseil de surveillance arrêté à la date de clôture de l'exercice 2011, le Conseil d'administration se compose donc des 12 membres suivants :

- M. Christian Chautard ;
- M. Jérôme Grivet ;
- M. Jean-Jacques Duchamp ;
- M. Charles Ruggieri ;
- Monroe SA, représentée par M. Julien Ruggieri ;
- Malakoff Médéric Assurances, représentée par M. Guillaume Sarkozy ;
- MACSF Epargne Retraite, représentée par M. Marcel Kahn ;
- ACM Vie SA, représentée par M. Pierre Bieber ;
- M. Jacques Ambonville ;
- M. Jean Castex ;
- Mme. Catherine Chouard ; et
- M. Jean-Paul Thonier.

Le premier Conseil d'administration, réuni immédiatement après ladite assemblée, a par ailleurs décidé d'opter pour le cumul des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général et de nommer Monsieur Christian Chautard Président et Directeur Général de la Société et ce jusqu'à la date de prise de fonction effective du nouveau Directeur Général, Monsieur Yann Coléou, sous réserve de la constatation de son entrée en fonction par le Président du Conseil.

L'assemblée générale des actionnaires réunie le 21 mars 2012 a également décidé, dans le cadre de la mise en place de la nouvelle gouvernance, de nommer Monsieur Jean-Claude Georges-François en qualité de censeur.

7. Gouvernement d'entreprise et procédures de contrôle interne mises en place au sein du groupe

Rapport du président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'administration rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société au cours de l'exercice 2011.

Ce rapport reflétant la situation de la Société au cours de l'exercice 2011, les dispositions relatives au gouvernement d'entreprise et au contrôle interne suite à la décision de changement du mode de gouvernance prise par l'assemblée générale des actionnaires le 21 mars 2012 seront envisagées dans le prochain rapport qui sera établi au titre de l'exercice 2012.

« Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En application des dispositions légales, je vous rends compte aux termes du présent rapport :

- des conditions de préparation et d'organisation des travaux de votre Conseil de Surveillance au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011,
- des limitations des pouvoirs de la gérance,
- des principes de détermination de la rémunération des mandataires sociaux,
- des modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale,
- de la publication des informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce,
- des procédures de Contrôle interne mises en place par la société ».

CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Composition du directoire et des organes de direction

Les membres du directoire sont nommés par le conseil de surveillance dans les conditions prévues par la loi. Ce dernier est également habilité à les révoquer.

Du 20 octobre 2006 au 7 décembre 2011, le directoire a été présidé par Madame Rose-Marie Van Lerberghe. Depuis le 7 décembre 2011, le directoire est présidé par Monsieur Jean-Claude Georges-François, qui a quitté ses fonctions de président du conseil de surveillance à la même date.

Fondé sur une composition resserrée, le directoire comprend également les trois directeurs généraux du groupe :

- Monsieur François Mercereau en charge de la Direction Générale Opérationnelle, nommé au directoire le 4 décembre 2006,
- Monsieur Philippe Denormandie, en charge de la Direction Générale Développement et Offre de Services, nommé au directoire le 1^{er} janvier 2010,
- Monsieur Louis Guyot, en charge de la Direction Générale Finances et International, nommé au directoire le 1^{er} avril 2010.

Il existe aussi un comité de direction (CODIR) au sein de la société Korian, dédié à la gestion des affaires françaises, composé, outre les quatre membres du directoire, du directeur financier, de la directrice des ressources humaines, de la directrice des opérations, du directeur général adjoint développement et offre de services et du directeur de la communication et du marketing. Le CODIR se réunit chaque semaine.

Afin de promouvoir les politiques et les synergies européennes de Korian, un comité exécutif groupe (COMEX Groupe) a été créé avec effet le 1^{er} février 2010. Le COMEX Groupe se réunit toutes les deux semaines sous la présidence du président du directoire. Il est composé, outre les trois membres du directoire, de la directrice des ressources humaines et du directeur de la communication et du marketing. La Présidente de Segesta et le Président de Phönix participent à tour de rôle au COMEX Groupe.

Le Comité de direction opérationnel (CODIRO), lieu d'échange et de discussion des politiques nationales, réunit les directeurs régionaux, les membres du CODIR et la directrice de l'immobilier. Les autres responsables du siège sont invités en fonction des sujets abordés. Le CODIRO se réunit une fois par mois. L'après-midi du même jour, une réunion des directeurs régionaux permet d'aborder les sujets plus opérationnels.

Rémunération du Directoire

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.

Composition du conseil de surveillance

En application de la loi du 3 juillet 2008, transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, le Conseil de surveillance a décidé que les principes énoncés par le Code AFEP-MEDEF constituent le code de gouvernement d'entreprise auquel Korian se réfère pour l'élaboration du présent rapport prévu à l'article L. 226-10-1 du Code de commerce à compter de l'exercice 2008. Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance sont définies par la loi, les statuts de la Société, les dispositions du Règlement Intérieur du Conseil et des Comités Spécialisés institués en son sein.

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, publiée au Journal Officiel du 28 janvier 2011, dont les dispositions entreront en vigueur pour l'essentiel en 2017 s'agissant des sociétés cotées, prévoit qu'à compter de son entrée en vigueur, le rapport du président du conseil de surveillance sur les travaux de ce dernier doit faire mention de l'application du principe de représentation équilibrée mentionné ci-dessus.

Depuis la nomination de Madame Catherine Chouard aux fonctions de membre du conseil de surveillance de Korian par l'assemblée générale mixte du 23 juin 2011, le conseil de surveillance comprend un membre de sexe féminin.

Le conseil de surveillance de Korian comprend douze membres, dont quatre sont indépendants au regard des critères visés par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF ; il s'agit de Madame Catherine Chouard ainsi que de Messieurs Jacques Ambonville, Jean-Paul Thonier et Jean Castex.

Nom	Age	Fonction	Date de nomination	Date d'expiration du mandat
Jean-Claude Georges-François [jusqu'au 07/12/2011] (1)	74 ans	Président	20/10/2006	2012
Christian Chautard [à compter du 07/12/2011] (2)	63 ans	Président	07/12/2011	2012
Charles Ruggieri	64 ans	Vice-Président	08/06/2006	2012
Jérôme Grivet (3)	50 ans	Membre	30/06/2009	2015
Jean-Jacques Duchamp	57 ans	Membre	08/06/2006	2012
Batipart, représentée par Julien Ruggieri	38 ans	Membre	08/06/2006	2012
Malakoff Médéric Assurances, représentée par Guillaume Sarkozy	60 ans	Membre	30/06/2009	2015
ACM Vie, représentée par Pierre Bieber	59 ans	Membre	08/06/2006	2012
MACSF Epargne Retraite représentée par Marcel Kahn (4)	55 ans	Membre	30/06/2009	2015
Jacques Ambonville	62 ans	Membre	23/11/2006	2012
Jean Castex	68 ans	Membre	02/04/2007	2012
Catherine Chouard	51 ans	Membre	23/06/2011	2015
Jean-Paul Thonier	59 ans	Membre	23/11/2006	2012

(1) Jean-Claude Georges-François a démissionné de son poste de membre et de président du conseil de surveillance le 7 décembre 2011, suite à sa nomination aux fonctions de président du directoire.

(2) Christian Chautard a été nommé aux fonctions de membre et de président du conseil de Surveillance le 7 décembre 2011 en remplacement de Jean-Claude Georges-François et pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier.

(3) Monsieur Jérôme Grivet a été coopté aux fonctions de membre du conseil de surveillance le 22 mars 2011, en remplacement de Monsieur Bernard Michel et pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier.

(4) Depuis le 1^{er} janvier 2011, la fonction de représentant permanent de MACSF au sein du conseil de surveillance de Korian S.A. est exercée par Marcel Kahn en remplacement de Michel Dupuydauby.

Aucun membre du conseil de surveillance ne peut faire partie du directoire.

Les statuts de la société définissent et précisent les modalités de la composition du conseil de surveillance, comme suit :

Les membres du conseil de surveillance sont nommés, parmi les personnes physiques ou morales actionnaires, par l'assemblée générale ordinaire à la majorité simple, sauf la faculté pour le conseil, en cas de vacance d'un ou plusieurs postes, de procéder par cooptation à la nomination de leurs remplaçants, chacun pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, sous réserve de ratification par la prochaine assemblée générale. Ils sont révocables à tout moment par l'assemblée générale ordinaire sans préavis et indemnités.

Les membres du conseil de surveillance sont nommés pour une durée de six ans. Ils sont rééligibles. Les fonctions d'un membre du conseil de surveillance prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

Les mandats de l'ensemble des membres du Conseil de Surveillance expireront donc à l'issue des assemblées générales tenues en 2012 et 2015, statuant sur les comptes de l'exercice écoulé.

Pendant la durée de son mandat, chaque membre du conseil de surveillance doit être propriétaire d'une action au moins. Le règlement intérieur du conseil précise en outre que les actions Korian détenues par chacun des membres du conseil au moment où celui-ci accède à cette fonction doivent être inscrites sous forme nominative (*pure ou administrée*). Il en sera de même de toutes actions acquises ultérieurement.

Le nombre des membres du conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne peut être supérieur au tiers, arrondi le cas échéant au nombre entier immédiatement supérieur, du nombre des membres du conseil de surveillance en fonction (*personnes physiques ou représentants permanents de personnes morales*). Lorsque cette proportion se trouve dépassée, le plus âgé des membres du conseil de surveillance, le président excepté, est réputé démissionnaire.

Tout dépassement de la proportion d'un tiers du nombre de membres du conseil de surveillance dont l'âge est supérieur à soixante-dix ans sera constaté chaque année lors de la dernière réunion du conseil de surveillance précédant la fin de l'année calendaire. Le conseil désignera, au cours de cette réunion, le ou les membres réputés démissionnaires à la date du 31 décembre de l'année en cours et procédera, éventuellement, à la nomination par cooptation, à titre provisoire, prenant effet au 1^{er} janvier de l'année suivante, de nouveaux membres en remplacement des membres sortants. Le mandat de ces nouveaux membres expirera à l'expiration du mandat de leurs prédécesseurs respectifs.

Dans l'hypothèse où le pourcentage de capital détenu par les salariés de la société et de ses filiales représente plus de 3% du capital de la société, un membre du conseil de surveillance est nommé parmi les salariés actionnaires ou les salariés membres du conseil de surveillance d'un fonds commun de placement d'entreprise détenant des actions de la société, dans les conditions visées à l'article L. 225-71 du Code de commerce. A ce jour, les salariés du groupe détiennent 0,33% du capital via le FCPE « Korian Actionnariat » ; aussi, le conseil de surveillance de la société ne compte actuellement aucun représentant des salariés actionnaires de la société.

La liste de leurs autres mandats, exercés en dehors de la société Korian, est donnée au sein du rapport de gestion du directoire.

Rôle et missions du conseil

Le conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le directoire.

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 directoire tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Il reçoit un rapport du directoire sur la marche des affaires sociales, chaque fois qu'il le juge nécessaire et au moins une fois par trimestre.

Après la clôture de chaque exercice, dans les délais réglementaires, le directoire lui présente, aux fins de vérification et contrôle, les comptes individuels, les comptes consolidés, et son rapport à l'assemblée. Le conseil de surveillance présente à l'assemblée annuelle ses observations sur le rapport du directoire et sur les comptes individuels et consolidés.

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 de surveillance ou par ses membres.

Règlement intérieur de fonctionnement du conseil et organisation des travaux

Les membres du conseil de surveillance sont convoqués à ses séances par tout moyen, même verbalement. Les réunions du conseil de surveillance ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé lors de la convocation. Elles sont présidées par le président du conseil de surveillance, et en cas d'absence de ce dernier, par le vice-président.

Le 8 juin 2006, le conseil de surveillance a adopté un 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 critères de définition des membres indépendants, conformément aux règles communément admises, à savoir : « *un membre du Conseil est considéré comme indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.* » Par ailleurs, il a été décidé de se référer aux critères visés par le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF,
- les devoirs des membres et les règles déontologiques qu'ils doivent suivre, s'agissant notamment de la détention d'actions, la transparence des opérations sur titres de la société, leurs devoirs de loyauté, diligence, confidentialité et d'information, leurs devoirs en qualité d'initiés et 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 de surveillance,
- les règles de fonctionnement des comités.

Afin de faciliter les réunions du conseil de surveillance et donc d'accroître son efficacité, le règlement intérieur stipule également que les réunions du conseil de surveillance 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 de celles ayant trait à :

- la nomination et révocation des membres du directoire,

- l'élection et la rémunération du président du conseil de surveillance,
- l'établissement des comptes annuels individuels et consolidés et du rapport de gestion,
- l'examen du budget annuel.

Le conseil de surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige. Il s'est réuni 7 fois en 2011, les 23 mars, 23 juin, 26 juillet, 7 septembre, 21 septembre, 7 décembre et 21 décembre.

Le taux de présence des membres du Conseil a été de 81%.

Les réunions du conseil avaient pour but de délibérer sur les principaux sujets suivants :

Conseil de surveillance du 23 mars 2011 :

Présentation des comptes individuels et consolidés au 31 décembre 2010 ; présentation de l'activité, de la stratégie et du développement ; convocation de l'assemblée générale.

Conseil de surveillance du 23 juin 2011 :

Présentation de l'activité, points d'avancement sur la stratégie et le développement.

Conseil de surveillance du 26 juillet 2011 :

Point sur le développement et le plan d'affaires.

Conseil de surveillance du 7 septembre 2011 :

Présentation des comptes individuels et consolidés au 30 juin 2011 ; présentation de l'activité, de la stratégie et du développement, point sur le développement.

Conseil de surveillance du 21 septembre 2011 :

Point sur le développement.

Conseil de surveillance du 7 décembre 2011 :

Evolution du management ; point sur la stratégie et la gouvernance ; discussion sur le budget 2012.

Conseil de surveillance du 21 décembre 2011 :

Point sur l'évolution du management.

Les réunions sont tenues et les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, celle du président de séance est prépondérante.

Les procès-verbaux des réunions du conseil sont dressés et des copies ou extraits en sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

Limitations des pouvoirs au sein de la société Korian

Les statuts de la société, rappelés dans le règlement intérieur du conseil de surveillance, prévoient des limitations aux pouvoirs de la direction, outre celles requérant de par la loi un agrément préalable du conseil de surveillance.

A ce titre, certaines décisions du directoire requièrent l'approbation préalable du conseil de surveillance :

- la proposition à l'assemblée générale de toute modification statutaire tendant à la modification des pouvoirs au sein de la société,
- toute opération pouvant conduire, immédiatement ou à terme, à une augmentation, par émission de valeurs mobilières, du capital social excédant un montant nominal global de 20*m€,
- toute proposition à l'assemblée générale d'affectation du résultat, et de distribution de dividendes, ainsi que toute distribution d'acompte sur dividende,
- toute conclusion d'emprunt pour un montant excédant 100 m€.

Le président du conseil de surveillance a pour mission de veiller à ce que les membres du Conseil disposent d'une information suffisante pour voter en toute connaissance de cause.

Les comités spécialisés du conseil de surveillance

Quatre comités spécialisés ont été constitués par le conseil de surveillance qui s'est tenu le 23 novembre 2006, dans l'optique de formuler des propositions sur des questions qui entrent dans leurs champs de compétence respectifs.

Ces comités se sont réunis pour la première fois en 2007.

Les membres des comités sont choisis par le conseil, votant à la majorité simple, parmi les membres du conseil (*sauf pour le comité d'Ethique et de gestion des Risques composé de 2 membres extérieurs*).

Le comité des rémunérations et des nominations

Il est chargé de :

- faire des propositions au conseil sur la rémunération des membres du directoire,
- donner un avis sur le mode de rémunération des membres des comités exécutifs,
- donner un avis sur la nomination des membres du directoire et des mandataires sociaux,
- faire des propositions au conseil quant aux programmes de stock-options, d'attribution d'actions gratuites, aux règlements et à l'attribution de celles-ci.

Il est composé de Monsieur Christian Chautard (Président), qui a remplacé Monsieur Jean-Claude Georges-François à compter du 7 décembre 2011, de Messieurs Pierre Bieber et Jean Castex (membre indépendant). Il s'est réuni 2 fois en 2011, les 8 mars et 15 décembre. La composition de ce comité respecte donc les recommandations AFEP-MEDEF.

Les réunions du comité des rémunérations et des nominations avaient pour but de délibérer sur les principaux sujets suivants :

Séance du 8 mars 2011

Présentation de la politique salariale du groupe, décisions relatives à la part variable individuelle du bonus 2010 des membres du directoire et du comité de direction, décision relative à la nomination de Madame Catherine Chouard en qualité de membre du Conseil de Surveillance de la société.

Séance du 15 décembre 2011

Décisions sur l'évolution du management.

Le comité d'audit

Il est chargé :

- d'examiner les méthodes comptables employées par Korian pour les besoins de ses comptes individuels et consolidés, ainsi que les modalités d'évaluation des actifs de la société et des sociétés comprises dans son périmètre de consolidation,
- d'examiner les projets de comptes individuels et consolidés, préparés par le directoire, avant leur présentation au conseil,
- de préparer les décisions du conseil en matière de suivi de l'audit interne,
- d'examiner les conventions conclues entre la société et les personnes détenant une participation directe ou indirecte dans la société,
- d'examiner les propositions de nomination des commissaires aux comptes de la société,
- d'assurer le contrôle de la gestion et la vérification et la clarté des informations qui seront fournies aux actionnaires et au marché.

Le comité d'audit pourra entendre, pour les besoins de ses travaux, les commissaires aux comptes de la Société. Le comité d'audit rend compte au conseil de ses travaux, exprime tous avis ou toute suggestion qui lui sembleraient opportuns et porte à sa connaissance les points qui nécessitent une décision du conseil.

Il est présidé par Jean-Jacques Duchamp (*directeur du pôle 'finances' de la branche assurance de personnes de la société Prédica*) et composé de Jacques Ambonville (*membre indépendant du conseil*) et Julien Ruggieri (*administrateur de Batipart*). La composition de ce comité respecte donc les recommandations AFEP-MEDEF.

Le comité d'audit s'est réuni 2 fois en 2011, les 21 mars et 5 septembre.

Les réunions du comité d'audit avaient pour but de délibérer sur les principaux sujets suivants :

Séance du 21 mars 2011 :

Examen des événements de l'exercice, examen des comptes individuels et consolidés au 31 décembre 2010.

Séance du 5 septembre 2011 :

Examen des principaux événements du semestre, examen des comptes individuels et consolidés au 30 juin 2011.

Le comité d'investissement

Il est chargé notamment de rédiger un rapport sur tout investissement d'un montant supérieur à 5 millions d'euros qui lui sera présenté par le directoire.

Le comité d'investissement pourra entendre, pour les besoins de ses travaux, tout expert extérieur qui lui semblerait utile, le coût de ces experts étant pris en charge par la Société.

Il est composé de MM. Charles Ruggieri (*Président*), Jacques Ambonville, Christian Chautard qui a remplacé Jean-Claude Georges-François à compter du 7 décembre 2011 et Guillaume Sarkozy (représentant la société Malakoff Médéric Assurances) depuis le 23 juin 2011.

Le comité d'investissement s'est réuni 4 fois en 2011, les 22 mars, 20 avril, 5 mai et 22 juin.

Les réunions du comité d'investissement avaient pour but de délibérer sur divers projets d'acquisitions.

Le comité d'éthique et de gestion des risques

Il est chargé :

- d'évaluer les procédures en cours au sein du groupe pour se prémunir des risques,
- de faire des propositions au conseil sur la mise en place de procédures spécifiques de prévention des risques,
- de faire des propositions au conseil quant au suivi des plaintes.

Il est composé de Jean-Paul Thonier (*Président*), membre indépendant, Jean Castex (membre indépendant), Pierre Bieber, Christian Chautard qui a succédé à Jean-Claude Georges-François le 7 décembre 2011, Brice Leibundgut et Thomas Colin (depuis le 7 septembre 2011). La composition de ce comité respecte donc les recommandations AFEP-MEDEF. Le docteur Claude Malhuret (*directeur du développement éthique du groupe et responsable de la cellule de gestion des réclamations du groupe*) assiste à toutes les réunions de ce comité.

Le comité d'éthique et de gestion des risques s'est réuni 2 fois en 2011, les 16 mars et 11 octobre.

Les réunions du comité avaient pour but d'étudier les points suivants :

Séance du 16 mars 2011 :

Présentation de la cartographie des risques groupe ; politique de développement durable ; débriefing de la grève de Médotels Lyon.

Séance du 11 octobre 2011 :

Cartographie des risques groupe (finalisation, synthèse et plans d'actions) ; bilan carbone des établissements ; « e-reputation » ; bilan 2007-2011 des travaux du comité.

Rémunération des membres du conseil

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.

L'article 18 des statuts de Korian prévoit la possibilité d'allouer, par l'assemblée générale, des jetons de présence aux membres du conseil de surveillance. Le conseil les répartit librement entre ses membres. De plus, le conseil de surveillance peut également allouer à ses membres des rémunérations exceptionnelles dans les cas et aux conditions prévues par la loi.

Par ailleurs, les membres du conseil 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.

Au 31 décembre 2011, il a été versé 165 000 € de jetons de présence aux membres du Conseil de surveillance.

Les jetons de présence versés en 2011 aux membres du conseil de surveillance sont conformes à la quinzième résolution adoptée par l'assemblée générale des actionnaires du 21 mars 2011 qui a fixé le montant global à 200 000 € à compter de l'exercice 2011 inclus.

Le conseil de surveillance a défini la répartition suivante pour le versement des jetons de présence :

- une part fixe annuelle :
 - pour le président du conseil de surveillance : 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 également allouée aux membres du conseil également membre d'un comité spécialisé de la manière suivant :

- une part fixe annuelle pour le président : 1 200 €
- une part variable pour les membres (*y compris pour le président*) : 600 €.

Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées

Ces modalités sont décrites à l'article 25 des statuts de la société qui sont repris *in extenso* dans le document de référence.

La participation des actionnaires aux assemblées générales est également régie par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et applicables aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

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 Korian sont présentés dans le rapport de gestion de la Société.

*

*

*

*

LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE AU SEIN DU GROUPE KORIAN

Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne désigne le dispositif permanent et global mis en place au sein du groupe permettant de s'assurer que nos risques sont maîtrisés mais également de s'assurer de la bonne application de la réglementation et des procédures comptables et financières.

Plus précisément, le contrôle interne a pour objectifs de :

- S'assurer que les informations comptables et financières sont fiables et élaborées avec sincérité,
- S'assurer de la prévention et de la maîtrise des risques,
- S'assurer de la conformité aux lois et aux règlements,
- S'assurer de la protection des actifs,
- Veiller à la réalisation des objectifs fixés,
- 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.

L'environnement du contrôle interne

Le contrôle interne au sein du groupe 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 « des bonnes pratiques »,
- au niveau de 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 a mis en place des procédures d'évaluation, de suivis périodiques et de formation.

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 (« *les filiales* ») 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 du groupe italien Segesta sont gérés par l'équipe de management local qui en détient 5,60%,
- Les établissements du groupe allemand Phönix sont gérés par l'équipe de management local.

Afin d'assurer un contrôle des opérations réalisées, des dispositifs de suivi ont donc été mis en place, que nous détaillons au paragraphe ' les dispositifs de contrôle interne...' ci-après.

Les acteurs du contrôle interne chez Korian

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil de Surveillance, le Directoire, 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 de Surveillance

En exerçant le contrôle permanent sur la gestion de la société opérée par le directoire, le conseil de surveillance est le premier acteur du contrôle interne de Korian.

La Direction Générale

Le Directoire est l'acteur principal dans la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne. La Direction Générale Opérationnelle est responsable, au sein des filiales dont elle a la charge, de l'application des procédures du groupe ainsi que du respect des budgets.

La Direction du contrôle interne

La Direction du contrôle interne, 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.

La Direction Financière

La Direction Financière est responsable de la qualité de l'information comptable et financière 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 fiscal du groupe dans le cadre de l'intégration fiscale,
 - De suivre l'évolution de la réglementation fiscale française pour le groupe,
- Pour finir :
 - Un contrôleur de gestion est dédié aux activités des sociétés de "siège",
 - Une équipe de contrôleurs de gestion est spécifiquement dédiée aux activités de la direction immobilière,
 - Enfin une équipe spécialisée est en charge des opérations de consolidation.

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 globalisée des risques,
- Assurer la veille réglementaire et documentaire dans les domaines de la qualité, de la gestion globale des risques, de l'évolution des démarches de certification HAS et d'évaluation internes

et externes ANESM (*agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux*) des établissements, respectivement pour le sanitaire et le médico-social,

- Elaborer des outils pédagogiques, de suivi des démarches, de recueil d'informations, d'évaluation, de tableaux de bord ou encore de procédures et protocoles,
- Centraliser au sein d'une base de données les analyses de risques des établissements permettant ainsi de déceler l'émergence de nouveaux risques.
- Effectuer des audits ciblés ou globaux (Vigikor) en vue de compléter les évaluations et d'effectuer des analyses de risques et des suivis de mise en œuvre des politiques groupes.

Ce département est composé de responsables qualité ayant chacun la responsabilité d'une région (*Ile de France [2 régions] / Centre, Normandie, Aquitaine / Poitou Charente, Languedoc Roussillon / PACA, Rhône Alpes, Nord-est*). 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 reporte à la Direction Générale du Développement et de l'Offre de Services.

Le Département Réglementation

Ce département a pour rôle essentiel:

- d'accompagner et d'apporter un soutien technique aux établissements dans leurs relations avec les autorités de tutelles (*Conseil général, DDASS, ARH*),
- d'assurer le suivi des objectifs contractuels inscrits soit au sein des conventions tripartites pour les EHPAD, soit au sein des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (*CPOM*) pour les établissements sanitaires.

Ce département est hiérarchiquement rattaché à la Direction Générale du Développement et de l'Offre de Services et fonctionnellement à la Direction Générale Opérationnelle.

La Direction des systèmes d'information

Le groupe 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 ; à ce titre, la direction des systèmes d'information du groupe Korian (*DSI*) est également un acteur important du contrôle interne.

La DSI est rattachée à La Direction financière.

Pour les filiales en Italie et 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 le Directoire France.

Les dispositifs de contrôle interne de l'information comptable et financière

Le groupe Korian 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,
- Proposer la mise en place ou l'amélioration des process de management des risques,
- Veiller au respect des procédures de contrôle interne,
- Proposer le plan d'audit,
- Réaliser les audits afin de contrôler l'efficacité des process de management des risques.

En 2011, la Direction du contrôle interne a terminé la cartographie globale des risques du Groupe. Toutes les Directions (opérationnelles et fonctionnelles) ont été concernées.

Cette cartographie a été présentée le 11 octobre au comité d'éthique et de gestion des risques (dans son intégralité) et au conseil de surveillance le 7 décembre (synthèse reprenant les 56 risques principaux du groupe). Elle est dorénavant considérée comme un outil de pilotage dans notre démarche de prévention et de contrôle de nos risques, à travers les plans d'actions associés.

La cartographie et les plans d'actions associés seront réactualisés tous les 12 mois.

L'organisation des fonctions comptables et financières

La production comptable, des activités situées en France, est organisée autour de trois plateformes spécialisées par métier :

- Pour l'activité EHPAD, une plateforme située près de Besançon,
- Pour l'activité sanitaire, une plateforme située près de Toulouse,
- Pour la société mère du groupe, Korian SA, la plateforme est située à Paris au siège social.

Ces plateformes, au sein desquelles les procédures sont harmonisées, sont chacune sous la responsabilité d'un directeur ou responsable comptable rattaché au directeur financier, lui-même rattaché à la Direction Générale Finances et International.

Pour les quelques filiales françaises non centralisées, les comptabilités sont tenues au sein même des établissements et des experts comptables indépendants procèdent à une revue des comptes lors des arrêtés comptables.

Pour les autres filiales étrangères, la comptabilité est centralisée au sein de la société mère (*Segesta à Milan pour l'Italie et Phönix à Füssen pour l'Allemagne*).

Elles font l'objet de visites régulières de la direction générale et de la direction financière.

Un reporting mensuel, permettant le suivi d'indicateurs clés identiques à ceux appliqués aux filiales françaises, est en place pour l'Italie et l'Allemagne. Il convient également de noter qu'un pacte d'actionnaires a été signé avec Segesta prévoyant que toutes 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.

Le groupe dispose également d'un contrôle de gestion renforcé, sous la responsabilité de la direction financière, avec comme missions prioritaires :

- Assurer la cohérence des informations financières produites,
- 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.

1. Les budgets :

La direction financière établit chaque année des budgets d'exploitation par établissement, en coordination avec les directions opérationnelles et dans le respect des directives de la direction générale.

La campagne budgétaire est réalisée au travers d'un même outil informatique pour tous les établissements du groupe, facilitant ainsi les comparaisons par région ou par secteur d'activité.

Ces budgets sont ensuite consolidés au niveau du budget « groupe » qui inclut ceux des directions fonctionnelles.

Cette démarche est similaire au sein de nos filiales étrangères.

2. Le reporting :

La direction financière produit un reporting mensuel, élaboré par le contrôle de gestion, qui est adressé à chaque directeur d'établissement (*par intranet*), aux directeurs régionaux, à la Direction Générale Opérationnelle ainsi qu'à la Direction Générale.

Ce reporting permet, entre autres, de porter à la connaissance de toutes les parties concernées les éléments suivants :

- le chiffre d'affaires réalisé, le taux d'occupation (*T.O.*) ainsi que le prix moyen d'hébergement (*PMH*) de l'établissement,
- la variation du poste personnel (*en masse et en nombre d'ETP*),
- la variation des autres charges en mettant en évidence les principales dépenses engagées,
- le suivi des risques identifiés pouvant avoir une incidence financière,
- le suivi des encours clients, sous la forme de reporting graphique sur 12 mois glissants.

Ce reporting fait également l'objet d'un contrôle budgétaire ; les écarts significatifs sont analysés et expliqués. Des tableaux de bord sont alors produits pour synthétiser les informations essentielles afin d'améliorer la réactivité du management. Une attention particulière est portée au respect des objectifs de chiffre d'affaires, de taux d'occupation, de masse salariale et d'investissements. Ces derniers font d'ailleurs l'objet d'un contrôle de gestion dédié, en charge du suivi des engagements.

Pour tout investissement non budgété et exceptionnel, une autorisation préalable de la direction générale est requise.

Tous ces reportings sont consolidés chaque mois.

L'ensemble du reporting permet à la direction générale d'appréhender le niveau d'activité du groupe qui peut ainsi 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*).

La direction financière établit les comptes individuels de l'ensemble des sociétés du groupe :

- Soit en direct au travers de ses trois plateformes comptables centralisant la majorité des comptabilités du groupe,
- Soit indirectement :
 - Pour celles non centralisées, par l'intermédiaire des experts comptables locaux,
 - Pour ses filiales étrangères, par l'intermédiaire des équipes comptables locales.

La direction financière 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.

Gestion de la dette et de la trésorerie

Le Groupe dispose de lignes de financements principalement bancaires :

- Un crédit syndiqué pour les besoins généraux du groupe souscrit auprès d'un pool de 11 banques,
- Des lignes de dettes bilatérales destinées à financer en particulier l'immobilier porté par le groupe.

La convention de crédit syndiqué a fait l'objet d'un examen préalable du conseil de surveillance, qui a donné son autorisation au directoire pour contracter cet emprunt.

Par ailleurs, la société négocie des lignes de dettes immobilières et non immobilières pour financer son plan de développement dans les limites fixées par le crédit syndiqué.

L'utilisation entre ces différentes lignes de financements est laissée à discrétion du directoire pour financer les opérations de développement validées par le comité d'investissement.

Enfin, nos filiales Segesta et Phönix 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 fait l'objet d'un accord préalable d'un membre du directoire de Korian.

Pour finir, 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. A ce titre, toute acquisition d'établissement est soumise à l'approbation préalable, d'une part du comité développement (*comité dédié du comité de direction*) et d'autre part du comité d'investissement (*comité spécialisé du conseil de surveillance*) pour les investissements d'un montant supérieur à 5 millions d'euros.

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.

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 avons mis en place des dispositifs assurant la sécurité de notre système d'information :

- Installation des serveurs applicatifs dans un environnement sécurisé chez un prestataire externe spécialisé,
- Mise en place de processus de sauvegardes périodiques.

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.

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 enrichi en 2011, en collaboration avec, les Directions de la Politique Médicale et du Développement Ethique, les Départements Réglementation et Patrimoine, notre démarche de management par la qualité, appliquée au sein de nos établissements, 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 du groupe, des Comités de Vigilance et de gestion des Risques (*COVIRIS*) sont en place. Ce sont des structures de coordination des vigilances destinées à traiter rapidement et régulièrement les dysfonctionnements constatés et les plaintes reçues dans le but de prévenir toute aggravation d'une situation non désirée 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 commission du médicament et des dispositifs médicaux stériles (*COMEDIMS*) sous couvert de la commission médicale d'établissement (CME),
- soit par le comité de pilotage de la qualité et de la gestion des risques (*COPIIL-COVIRIS*).

De plus, tous nos établissements sanitaires sont engagés dans la procédure de certification, procédure d'évaluation externe effectuée par la Haute Autorité de Santé (*HAS*). La certification HAS a pour

objectif d'évaluer l'ensemble du fonctionnement et des pratiques de l'établissement et de plus en plus ses résultats effectifs.

Elle vise à assurer la sécurité et la qualité des soins donnés aux patients ainsi qu'à promouvoir une politique de développement continu de la qualité au sein des établissements ; elle s'appuie sur le développement des évaluations et la recherche de résultats par la création des pratiques exigibles prioritaires (*PEP*) dans la 3ème version des certifications qui ont démarré en 2010.

Dans une dynamique comparable, une procédure d'évaluation interne des établissements médico-sociaux a été initiée en 2011 dans une dizaine d'établissements dans le respect des recommandations de l'Anesm. Ces tests préfigurent le déploiement à l'échelle du groupe des évaluations internes à partir de 2012 selon une fréquence quinquennale pour chaque établissement. Ces évaluations internes seront suivies à échéance de un à deux ans par des évaluations externes réalisées par des organismes habilités par l'Anesm. Les résultats des évaluations externes conditionneront le renouvellement des autorisations à l'issue de chaque période d'autorisation de quinze ans.

Le département qualité apporte l'assistance méthodologique nécessaire aux établissements, assure le suivi des démarches et modélise l'approche qualité du groupe. Afin de remplir ces missions, les responsables qualité travaillent en étroite 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 proposés par Korian et/ou développés localement,
- réaliser des audits.
- renforcer les dispositifs d'évaluation par la mise en œuvre d'indicateurs qualité

Sur la question des audits, Korian a renforcé en 2011 son dispositif de contrôle a priori des établissements en structurant un outil nommé Vigikor. Cet outil porté et utilisé par l'ensemble des membres des comités opérationnels régionaux facilite l'identification des vigilances et l'analyse des risques propres à chaque site ainsi que le dialogue constructif avec les équipes locales 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.

A ce titre, le département qualité a participé, sous la responsabilité de la Direction de la politique médicale, à la rédaction de parutions en 2011 (Infomeds thématiques notamment sur la politique hygiène, la démarche éthique, la politique 2012 du médicament, qui ont été promus et expliqués lors de réunions régionales de professionnels du soin tant en EHPAD qu'en Sanitaire).

Pour les politiques Hygiène et Médicament, les dispositions antérieures ont été renforcées en systématisant pour tout établissement une autoévaluation annuelle complétées de recommandations clés, de procédures et protocoles.

Les plans bleus en EHPAD et blancs en sanitaire ont été complétés de volets de lutte contre une pandémie grippale et de plans de continuité de l'activité (*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,
- de l'évaluation de leurs pratiques.

Enfin, une attention toute particulière est portée au respect de la réglementation relative aux établissements recevant du public (*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.

Elle a, par exemple, mis en œuvre, en lien avec le département qualité, un modèle de DARDE (*Document d'Analyse des Risques de Défaillance Electrique*) ainsi qu'un carnet sanitaire pour aider à la gestion des réseaux et de la qualité de l'eau (*légionelle notamment*).

Elle participe ainsi à la politique de prévention des risques.

Ethique de la prise en charge :

Une place centrale est accordée « à l’usager » (*patient/résident*), à son parcours, à la coordination des soins qui lui sont apportés, 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 (*en EHPAD*) dans lesquels les équipes associent fortement les usagers à la construction et à la mise en œuvre de ces projets afin de réduire les écarts entre « qualité attendue des prestations » et « qualité observée des prestations ».

Cette politique s’inscrit dans une volonté de recherche constante de bientraitance visant non seulement la satisfaction et la sécurité des usagers mais aussi 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 conjointement coordonnée:

- par la Direction Générale du développement et de l’Offre de Services (*assurée par le docteur Philippe Denormandie*),
- par la Direction de la Politique médicale,
- par 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 dans les domaines de la formation, de la mise en place de procédures, du contrôle interne et externe et enfin du suivi des plaintes ou réclamations (*Une procédure de gestion des plaintes a été diffusée et une cellule de gestion spécifique a été créée, dirigée par le Dr Claude Malhuret, pour assister les établissements dans le traitement de ces signalements. La cellule dispose également d’un outil informatique permettant de consolider l’ensemble des données et d’assurer la traçabilité de ces évènements 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, pour traiter les problématiques éthiques et proposer à nos patients et résidents des soins de qualité fondés sur des recommandations de bonnes pratiques, s’articulent autour du programme BEST (Bientraitance, Ethique et Soins pour Tous). BEST se décline en deux modules :

- Le premier est centré sur la connaissance de la population accueillie en travaillant sur :
 - l’impact des représentations sociales,
 - la démarche de bientraitance dans le quotidien quelque soit la mission de chacun,
 - la communication en équipe, avec le patient/résident et les familles,
 - le projet personnalisé/thérapeutique, la garantie d’une prise en soin et d’une prise en compte adaptées à chacun.
- Le second 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. 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 permanents 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). Ce réseau national est co-piloté par les centres éthiques régionaux de Paris et de Marseille.

- Le Centre d'éthique de l'AP-HP pour étudier les cas 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 avons également poursuivi le partenariat signé en 2009 avec la SFGG (*Société Française de Gériatrie et Gérontologie*) afin de déployer les outils du programme MobiQual (*Mobilisation pour l'amélioration de la Qualité des pratiques professionnelles*) sur l'ensemble des établissements du groupe.

Ce programme a été créé à l'initiative du Ministère de la Santé et mis en œuvre par la SFGG, dont l'objectif est d'améliorer les pratiques en EHPAD, en établissements de santé et à domicile. Il s'inscrit notamment pour les EHPAD dans le cadre du renouvellement des conventions tripartites et permet, pour les médecins, la réalisation de l'Evaluation des Pratiques Professionnelles (*EPP*). Il s'appuie sur des outils abordant différentes thématiques telles que la bientraitance, la douleur, les soins palliatifs, la dépression et la nutrition.

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 Générale Opérationnelle ont été renforcés. Chaque directeur d'établissement a l'obligation de signaler au siège tout évènement atypique pouvant avoir une incidence sur la sécurité des résidents/patients, la pérennité de l'établissement ainsi que tout évènement pouvant avoir des conséquences sur l'image ou le patrimoine du groupe, dont notamment toute procédure judiciaire ou tout contentieux présentant un risque particulier pour l'entreprise (procédure de signalement des évènements indésirables graves *EIG*).

Pour finir, la constitution du Comité d'Ethique et de gestion 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.

*

*

*

*

Fait à Paris, le 21 mars 2012

Monsieur Christian Chautard
Président du Conseil d'administration

Korian

Société Anonyme au capital de 163 593 805 €
Siège social : 32 rue Guersant - 75017 Paris
RCS Paris : 447 800 475

**Rapport des Commissaires aux comptes
établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur
le rapport du Président du Conseil d'administration
de la société Korian
Exercice clos le 31 décembre 2011**

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Korian et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président du Conseil d'Administration 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 2011.

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 aux dispositifs 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.

Fait à Paris-La-Défense et Courbevoie, le 23 avril 2012

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

MAZARS

Benoît Gillet

Isabelle Sapet

Korian

Société Anonyme au capital de 163 593 805 €

Siège social : 32 rue Guersant - 75017 Paris

RCS Paris : 447 800 475

**8. Rapport spécial des Commissaires aux comptes
sur les conventions et engagements réglementés**

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 écoulés

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions et engagements non autorisés préalablement

En application des articles L. 225-42 et L. 823-12 du Code de commerce, nous vous signalons que les conventions et engagements suivants n'ont pas fait l'objet d'une autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Il nous appartient de vous communiquer les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation n'a pas été suivie.

1 – Avenant à la convention de prestations de services entre Korian S.A. et la S.A.S. HAM Consulting.

Administrateurs et actionnaires concernés

- Korian S.A., représentée par M. Louis Guyot.
- S.A.S. HAM Consulting représentée par M. Jacques Ambonville.

Modalités

Un avenant à la convention de prestations de services entre votre société et la S.A.S. Ham Consulting a été signé le 23 décembre 2011. Celui-ci prolonge la convention initiale pour une période de cinq mois allant du 1^{er} septembre 2011 au 31 janvier 2012.

Les charges comptabilisées au titre de cette convention pour la période de quatre mois allant du 1^{er} septembre au 31 décembre 2011 s'élèvent à € 4.500 hors taxes.

En raison d'une omission de votre conseil d'administration, la convention ci-dessus n'a pas fait l'objet d'une autorisation préalable prévue à l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Nous vous précisons que cette convention sera proposée à l'autorisation, a posteriori, de votre conseil d'administration lors de sa réunion du 26 avril 2012.

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 :

1. 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 et renouvelés pour partie par contrat le 22 décembre 2010 et autorisés préalablement par le conseil de surveillance du 8 décembre 2010.
2. Contrat de travail entre votre société et M. François Mercereau en date du 4 décembre 2006. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011, il a été versé € 239.819,33 à M. François Mercereau au titre de sa rémunération.
3. Contrat de travail entre votre société et M. Philippe Denormandie en date du 1^{er} juin 2007. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011, il a été versé € 191.476,88 à M. Philippe Denormandie au titre de sa rémunération.
4. Contrat de travail entre votre société et M. Louis Guyot en date du 29 mars 2010. Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011, il a été versé € 199.326,57 à M. Louis Guyot au titre de sa rémunération.
5. Convention de prestations administrative et d'assistance au développement entre Batipart et votre société. Les charges comptabilisées au titre de cette convention s'élèvent au 31 décembre 2011 à € 726.317,24 hors taxes.
6. Convention de prestations de services entre votre société et la S.A.S Ham Consulting allant du 1^{er} septembre 2010 au 31 août 2011 Les charges comptabilisées au titre cette convention pour la période de huit mois allant du 1^{er} janvier au 31 août 2011 s'élèvent à € 4.500 hors taxes.

Courbevoie et Paris-La-Défense, le 23 avril 2012

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

ERNST & YOUNG et AUTRES

Isabelle SAPET

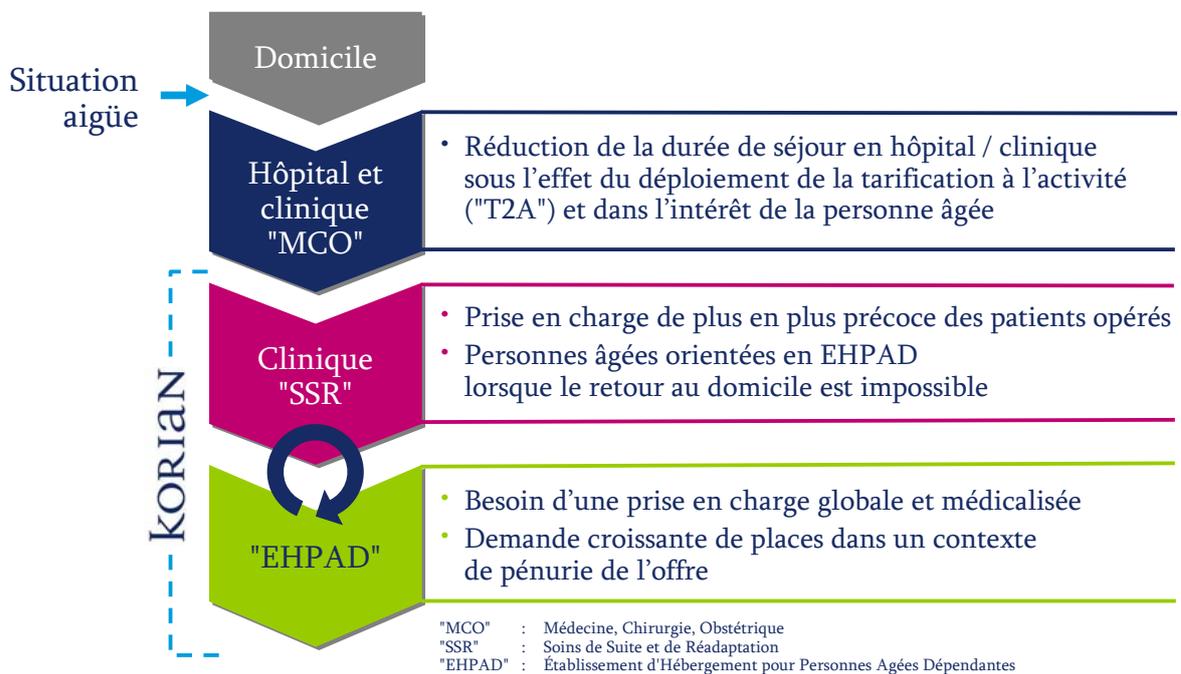
Benoît GILLET

9. Informations spécifiques

PRINCIPALES ACTIVITES DU GROUPE

Définition du métier de Korian : les deux grands types de dépendance

Deux grands types de dépendance sont recensés par les professionnels de santé : la dépendance permanente et la dépendance temporaire. Outre le caractère temporel qui les différencie, elles ne concernent pas les mêmes catégories de personnes et impliquent des prises en charge particulières. Le groupe Korian (la « Société » ou le « Groupe ») vise ainsi à assurer aux personnes dépendantes un continuum sanitaire, médico-social et social, tant dans le domaine de la dépendance permanente (EHPAD) que de la dépendance temporaire (clinique SSR), comme l'illustre le schéma suivant :



La dépendance permanente

Dans le langage courant, il existe, pour décrire et définir les conséquences du vieillissement chez les personnes âgées et les maladies dégénératives de l'âge adulte, plusieurs termes qui recouvrent des réalités plus ou moins différentes : dépendance, invalidité, incapacité, handicap, perte d'autonomie, déficiences. Sont généralement qualifiées de dépendantes les personnes adultes qui dépendent d'une autre pour les actes de la vie quotidienne, que ce soit pour les actes élémentaires de la vie courante ou les tâches domestiques. La dépendance peut être physique mais également psychique. En France, dans la pratique des professionnels de santé, le degré de dépendance est évalué à l'aide d'une grille dite AGGIR (Autonomie Gérontologique groupe Iso-Ressource), qui permet de répartir les personnes dépendantes en six groupes dits GIR.

La grande majorité des dépendants permanents sont des personnes âgées même si des handicaps invalidants temporaires ou définitifs peuvent intervenir prématurément. Ces personnes âgées, qui ne peuvent plus rester à domicile du fait de la lourdeur et du coût de prise en charge de leur dépendance,

sont hébergées dans des structures d'accueil médicalisées appropriées : il s'agit en France des Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD).

Pour celles qui peuvent rester à domicile, des besoins d'assistance médicale ou paramédicale et des services sont nécessaires. Ce sont les services de maintien à domicile. Le groupe Korian n'opère plus dans le domaine du maintien à domicile, hormis en Italie.

La dépendance temporaire

La dépendance temporaire concerne essentiellement :

- Des patients qui, après une intervention chirurgicale, doivent faire l'objet de soins pendant une période limitée, et,
- Des patients atteints d'affections à évolution prolongée ou chroniques, qui présentent une altération évolutive de leur état, nécessitant une prise en charge médicale incompatible avec un maintien à domicile.

La prise en charge de la dépendance temporaire intervient :

- Soit au domicile du patient, à travers l'hospitalisation à domicile (ayant pour objet d'éviter une hospitalisation à temps complet ou d'en diminuer la durée), et/ou les services à la personne (aide-ménagère, accompagnement dans les gestes quotidiens) et/ou la fourniture de matériel adapté (fauteuil roulant, lits électriques...) ; il s'agit d'un marché sur lequel le groupe Korian n'est à ce jour que marginalement présent ;
- Soit, si leur degré de dépendance ou la complexité des soins à dispenser le justifient, au sein d'un établissement de soins de suite et de réadaptation (cliniques SSR en France) ou, le cas échéant, d'un établissement psychiatrique, pour une période limitée (environ 30 jours).

Korian : une offre globale pour la prise en charge de la dépendance présentant des standards élevés de qualité

Le groupe 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, ainsi qu'en Allemagne et en Italie : maisons de retraite médicalisées (EHPAD en France, RSA en Italie et Pflegeheime en Allemagne), cliniques de moyen séjour (SSR en France et en Italie) et cliniques psychiatriques (uniquement en France).

Le groupe 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 maisons de retraite médicalisées du groupe sont ainsi conçues de telle 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 établissements sanitaires du Groupe 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.

S'appuyant sur la richesse et la diversité de son portefeuille, le groupe Korian cherche à développer une offre « en réseau » de prise en charge globale de la dépendance. Celle-ci permet un suivi du patient ou du résident, notamment âgé, sur le long terme. Un tel dispositif assure une transition sans

heurts entre les différentes solutions de soins et d'accueil que nécessite l'état de la personne, et suivant l'évolution de celui-ci.

Des établissements conçus ou aménagés comme des lieux de vie

Le groupe 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.

Le groupe 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.

L'activité soins de suite et réadaptation de Korian : une offre en matière de court et moyen séjours performante et spécialisée

L'offre de soins de Korian en cliniques de moyen séjour

Les cliniques de soins de suite et de réadaptation du Groupe 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 du groupe 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 clinique psychiatrique exercent à titre libéral et ne sont donc pas salariés des établissements.

Les établissements du groupe Korian disposent d'équipes pluridisciplinaires adaptées à la complexité des cas rencontrés chez les patients. Les équipes des établissements se composent, outre les médecins libéraux, d'infirmier(ière)s, d'aides soignantes, de psychologues, d'ergothérapeutes et le cas échéant d'assistantes sociales ou de diététiciennes.

La démarche des équipes intervenant dans les cliniques psychiatriques du groupe Korian s'inscrit dans une réflexion d'ensemble sur la psychiatrie. Elle prend en compte la complexité de la souffrance psychique, la diversité des troubles mentaux - au premier rang desquels la dépression - l'efficacité de l'hospitalisation, ouverte, librement consentie, de durée relativement courte et enfin, le respect de la liberté du patient.

LES PRINCIPAUX MARCHES DU GROUPE

Les trois marchés géographiques sur lesquels le Groupe Korian opère (France, Allemagne et Italie) présentent des fondamentaux communs, qui peuvent être résumés ainsi :

- De fortes barrières à l'entrée en terme d'autorisation d'exploiter et/ou de normes d'exploitation de plus en plus contraignantes,
- La prise en charge par des organismes publics (états, régions, sécurités sociales ...) d'une partie du tarif correspondant au financement des soins et de la dépendance : 35% en France, 50% en Italie et en Allemagne,
- Un vieillissement rapide de la population,
- Une offre en nombre de lits inférieure à la demande,
- Un marché privé fragmenté en cours de structuration et,
- Une offre du secteur public et associatif encore majoritaire et en cours de rationalisation.

Un environnement réglementaire strict qui crée de fortes barrières à l'entrée du marché

Le cadre réglementaire

Activité médico-sociale, la prise en charge de la dépendance pérenne est fortement réglementée, tant en termes de création que de fonctionnement des établissements (maisons de retraite comme EHPAD). En France notamment, la réforme des EHPAD de 2002 a ainsi entraîné un alourdissement de la réglementation, ce qui constitue une barrière à l'entrée du marché restreignant dans les faits l'émergence de nouveaux acteurs sans expérience dans ce domaine. En Italie, l'ouverture de RSA est conditionnée comme en France à une autorisation administrative et à une autorisation de financement.

En outre, comme pour la dépendance permanente, la prise en charge de la dépendance temporaire est une activité particulièrement encadrée, régie par une réglementation stricte et en perpétuelle évolution.

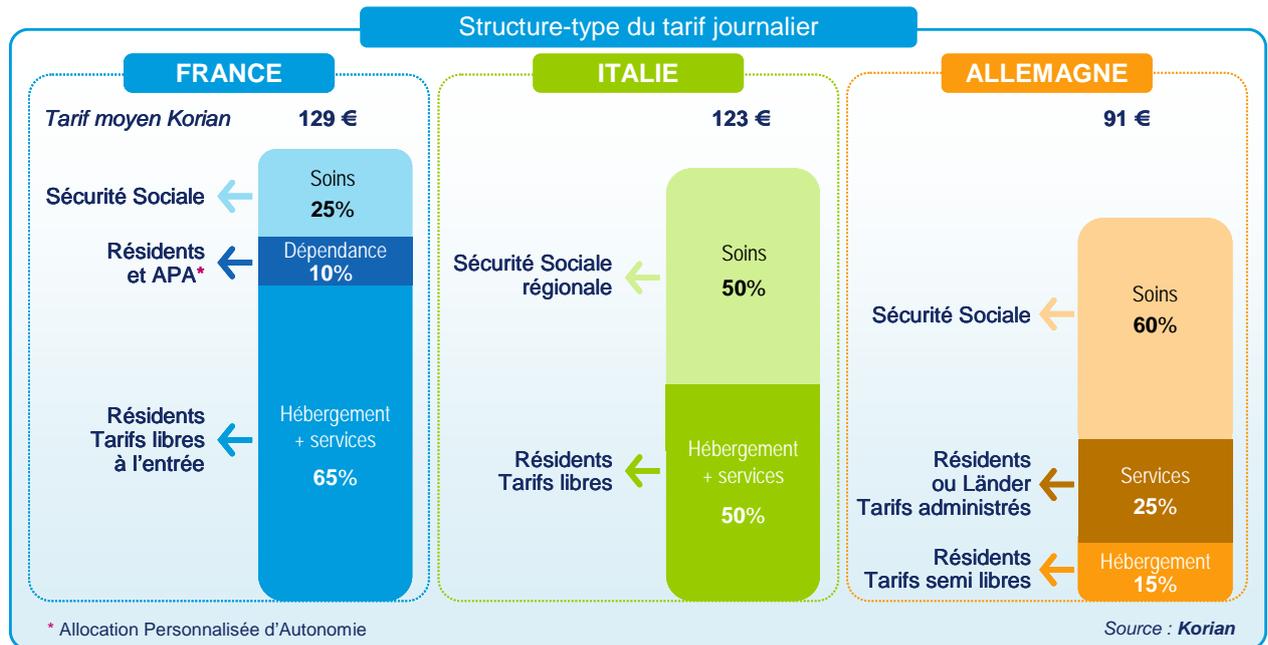
Une présentation du cadre réglementaire applicable aux établissements du Groupe Korian (notamment, pour la France, les autorisations de fonctionnement, conventions tripartites et contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens) figure dans le rapport de gestion du Directoire sur l'exercice

clos le 31 décembre 2011, à la rubrique « Risques liés à l’obtention et au maintien des autorisations d’exploitation ainsi qu’aux conventions subséquentes ».

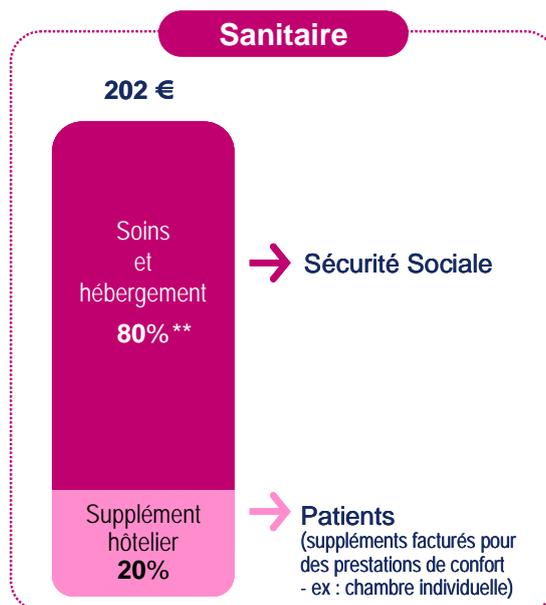
Le mode de tarification des établissements du Groupe

Le mode de tarification applicable aux établissements du Groupe participe également d’un environnement réglementaire strict qui contribue à créer des barrières à l’entrée sur les marchés du Groupe Korian.

Le tarif des établissements médico-sociaux du groupe se décompose ainsi dans nos 3 pays d’implantation :



Le tarif des cliniques SSR et psychiatrique du Groupe en France se décompose pour sa part ainsi :



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 corrélé au niveau de dépendance (mesuré en niveaux de GIR) de ses résidents.

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 de pension d'un EHPAD ayant signé une convention tripartite comprend trois volets :

1. 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. En cas d'infraction à ces limitations des revalorisations tarifaires, les établissements peuvent être sanctionnés par une amende allant jusqu'à 1 500 € par infraction.

Le tarif hébergement représente environ 65% du chiffre d'affaires EHPAD 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.

2. 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 EHPAD 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 soin. 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. Il existe un risque de non prise en compte par les ARS de la totalité des charges des établissements, ce qui engendre un surcoût pour ces derniers.

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 augmentent 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 tutelle l'ensemble des justificatifs dont elles ont besoin pour apprécier la sincérité de leurs comptes.

3. 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 EHPAD 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, au blanchissage et aux amortissements 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 (quel que soit son GIR) : 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'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA),
- l'Assurance Maladie finance la partie soins ; et
- les conseils généraux financent via l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA) tout ou partie des tarifs dépendance hors ticket modérateur et l'hébergement des plus démunis par l'aide sociale.

En Italie, la structure tarifaire est à peu près la même, avec :

- un tarif soins représentant environ 50% du tarif global, régulé sans marge et payé par la région,
- un tarif hébergement représentant lui aussi 50% du tarif global, et libre dans nos régions d'implantation (Lombardie notamment).

En Allemagne, la structure tarifaire et de paiement est sensiblement différente, avec d'une part :

- la fixation du tarif, à 85% régulé par les tutelles mais avec une marge autorisée par la loi dans son principe,
- les aides publiques, adressées à la personne et non pas à la structure, de l'ordre de 50% du tarif de nos établissements.

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'Objectif Quantifié National (OQN) des établissements privés à tarification contractuelle (dits « hors dotation globale » ou « sous OQN », tel que celles du groupe Korian), 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 (Objectif National d'Evolution des Dépenses d'Assurance Maladie) 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'Agence Régionale de Santé (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...) 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.

Les tarifs des établissements sanitaires devraient être refondus à l'horizon 2013 ou 2014, à l'occasion d'une extension de la tarification à l'activité (T2A) aux cliniques de moyen séjour. La tarification à l'activité devrait permettre d'homogénéiser les tarifs des prestations dans le secteur privé qui restent actuellement très hétérogènes, notamment en raison des disparités tarifaires historiques. A ce titre, le groupe Korian considère que la T2A devrait être bénéfique à son activité dès lors qu'elle permet de gommer les inégalités budgétaires et de favoriser la comparaison des prestations entre cliniques, engendrant à terme une amélioration de la qualité des soins du fait de la stimulation concurrentielle.

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

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

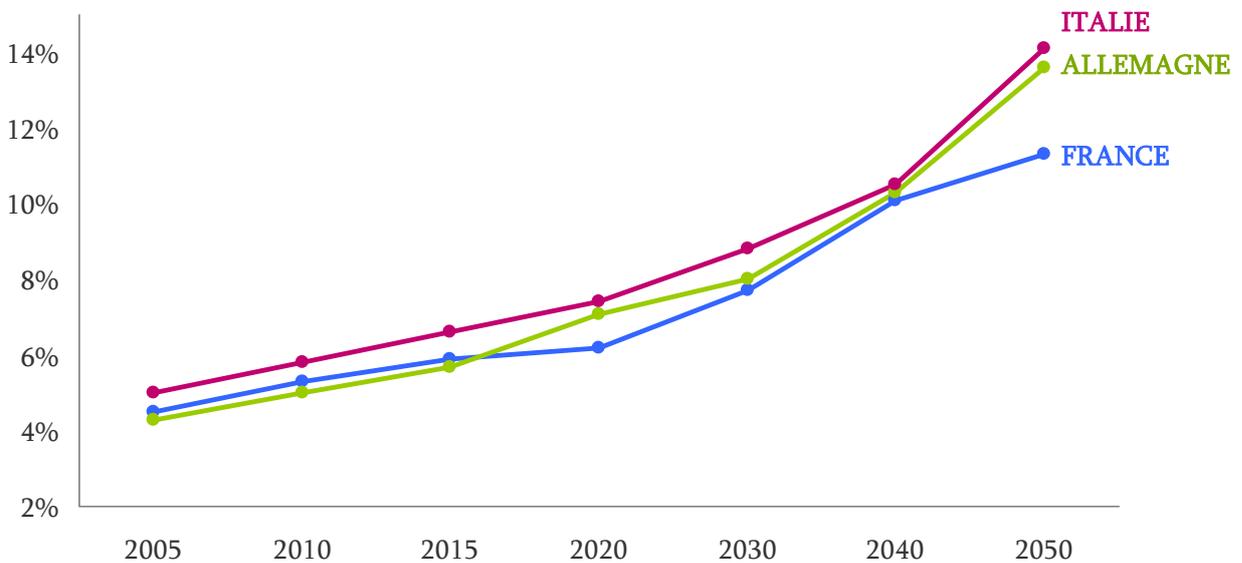
La dépendance s'inscrit dans un contexte général de vieillissement démographique de la population française. Selon une étude publiée par l'INSEE en juillet 2003, la population de la France continue de vieillir : la proportion de personnes âgées de 65 ans ou plus serait de 16,6% de la population française au 1^{er} janvier 2005, soit 1,6 point de plus qu'en 1995. Cette part est amenée à progresser avec l'arrivée des « baby boomers » à l'âge de la retraite. Les personnes âgées de soixante ans et plus seront plus de

17 millions en 2020 (contre 10 millions aujourd’hui, soit plus de 40% en 20 ans) et près de 21,5 millions en 2040, représentant près du tiers de la population totale (« *Les personnes âgées dépendantes* », *Rapport de la Cour des Comptes, page 10 – Novembre 2005*).

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. Au cours de l’année 2005, l’espérance de vie à la naissance était de 84 ans pour les femmes et de 77 ans pour les hommes. Selon le scénario central de l’INSEE, les projections de la pyramide des âges permettent d’évaluer l’espérance de vie à l’horizon 2050 à 84 ans pour les hommes et 89 ans pour les femmes (Source : *INSEE, Economie et Statistique, n°408-409, 2007*).

Une analyse plus fine des groupes les plus âgés a conduit l’INSEE à estimer en 2003 qu’à l’horizon 2050, l’effectif des personnes âgées de 75 ans ou plus serait multiplié par trois, et celui des 85 ans ou plus par quatre : ils seraient respectivement de 11,6 et 4,8 millions (Source : *INSEE, Projections démographiques n°16, juillet 2003*).

Cette évolution démographique est commune, à des degrés divers, à l’ensemble des pays développés et sous-tend l’évolution du marché de la dépendance. Le graphique suivant présente les projections du pourcentage de personnes âgées de plus de 80 ans dans la population totale en France, en Allemagne et en Italie (source : Eurostat), ainsi que le déficit estimé de lits pour les personnes âgées dépendantes (estimations Korian).



- FRANCE** Besoin de 25 à 40 000 lits d’ici 2015
- ITALIE** Manque d’environ 270 000 lits dans les 5 années à venir
- ALLEMAGNE** Besoin de 10 à 15 000 lits / an sur les 15 prochaines années

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.

En France, selon les données du scénario central de l'INSEE datant de 2003, 630 000 personnes de plus de 75 ans seraient dépendantes début 2004, et en élargissant l'échantillon aux personnes âgées d'au moins 60 ans, ce chiffre passe à 844 000 personnes dépendantes psychiquement ou lourdement dépendantes physiquement.

Dans les prochaines années, la population âgée dépendante susceptible d'avoir recours à des services de prise en charge de la dépendance devrait encore fortement augmenter en raison de plusieurs facteurs.

- L'explosion démographique des seniors

Le seuil du nombre de personnes de plus de 80 ans va fortement augmenter dans les années à venir, conséquence de la tendance générale de vieillissement de la population en Europe. Or, ce palier est critique en termes de prise en charge de la dépendance : à partir de cet âge, la dépendance devient:

- de plus en plus fréquente : en France, alors qu'elle ne concerne que 13% des personnes âgées de plus de 60 ans, la dépendance touche 50% des plus de 80 ans (*INSEE et DDASS*) ;
- de plus en plus lourde : en France, sont lourdement dépendantes (c'est-à-dire relèvent des GIR 1 ou 2) 10% des personnes âgées de 75 ans, 35% des personnes âgées de 85 ans et 90% des personnes âgées de 95 ans.

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 million de personnes dépendantes selon le scénario.

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 des personnes atteintes de pathologies liées à l'âge, telles que les maladies d'Alzheimer et plus généralement les personnes souffrant des 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 responsable d'une très grande fragilité ;
- les maladies neuro-dégénératives dont le taux d'incidence ne cesse de croître : pour la France, 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 musculaire 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 en suite des soins de rééducation et appareillages.

La maladie d'Alzheimer (et les pathologies apparentées) constitue la principale cause d'entrée en établissement spécialisé. En 2004, on comptait malheureusement 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 établissement (*Source : Seniorscopie – Les dix mesures Douste-Blazy contre l'Alzheimer – Septembre 2004*). 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 2020 (*Source : Seniorscopie – Les dix mesures Douste-Blazy contre l'Alzheimer – Septembre 2004*).

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

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 établissements de soins de suite (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 à l'activité aura pour effet d'amplifier ce phénomène dans les mois à venir : les établissements de Médecine Chirurgie Obstétrique (MCO) auront tendance ou seront poussés à réduire autant que possible les durées moyennes de séjour afin d'assurer une rotation plus grande de leurs patients.

- la transformation des centres sanitaires de long séjour en EHPAD

L'activité de soins de longue durée (concentrée à 90% dans le secteur public), mesurée en journées d'hospitalisation, est en phase de diminution tendancielle en France (-3,1% en 2003 après -3,3% en 2002). Cette baisse s'explique notamment par la transformation progressive de certains établissements sanitaires de soins de longue durée en EHPAD (*Source : L'activité des établissements de Santé en 2003 - Etudes et Résultats n°382 - Mars 2005*)

- l'évolution des modes de vie

L'éclatement géographique des familles et la réduction du nombre d'aidants familiaux (liée principalement au travail des femmes, mais aussi au vieillissement de la population) ainsi que les exigences de traitements médicaux adaptés nécessitent le recours à des établissements spécialisés par la prise en charge des personnes dépendantes de façon permanente comme temporaire.

Ainsi, en France, si en 1990, 20% des plus de 85 ans vivaient en institution, cette proportion était passée à 23% en 1999 et 25% au 1^{er} janvier 2004 (*Source : le Mensuel des Maisons de retraite n°75 - Novembre 2004, et n°92 - juin 2006*).

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, les revenus d'un EHPAD du groupe Korian se divisent schématiquement en trois composantes (soins, dépendance et hébergement), comme présenté ci-dessus. La composante « hébergement », qui reste à la charge du résident et/ou de sa famille, s'élève à environ 2 200 euros TTC par mois sur la base du tarif hébergement journalier moyen par lit au sein des établissements du groupe Korian (environ 75 euros TTC par jour en 2009). 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. Le nombre de lits habilités à recevoir des résidents pris en charge par l'aide sociale est néanmoins marginal au sein du groupe Korian.

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

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

- augmentation du nombre de femmes anciennement actives titulaires à ce titre de pensions en propre et non plus des seules pensions de réversion ;
- développement progressif d'assurances dépendance proposées par les compagnies d'assurance-vie ;

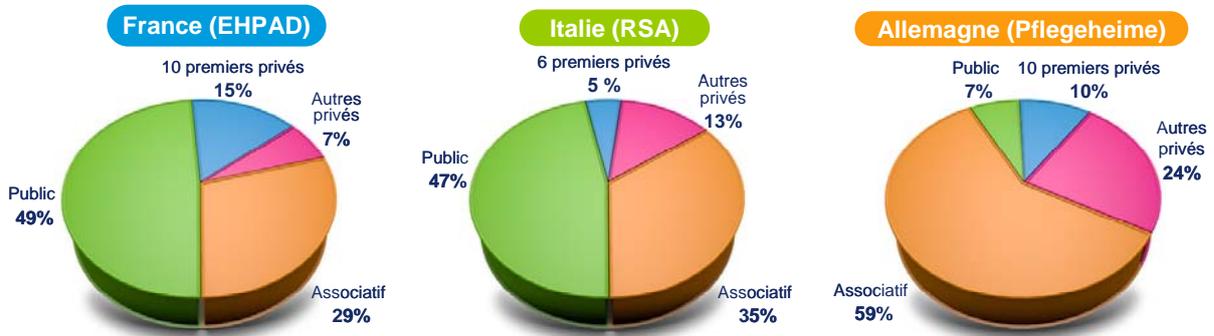
- vieillissement général, la génération ayant davantage de moyens qu'auparavant pour soutenir ses parents.

Principaux acteurs privés commerciaux du marché de la prise en charge de la dépendance

Outre le Groupe Korian, les principaux acteurs du secteur de la prise en charge de la dépendance sont notamment :

- en France : Orpéa, Médica, Domus Vi, Le Noble Age ;
- en Allemagne : Curanum, Marseille Kliniken, Pro Seniore, Casa Reha ;
- en Italie : KOS.

Le graphique suivant présente la répartition de l'offre en EHPAD en France, en Italie et en Allemagne pour 2009 (source : estimations Korian).



HISTORIQUE

Exercice 2003 : la création de la société

La société Korian a été constituée en mars 2003 entre les groupes :

- Batipart (alors propriétaire du groupe de maisons de retraite Finagest),
- Morgan Stanley Real Estate Special Situations (MSRESS),
- Armaillac BV, et
- Idia Participations,

dans l'optique de constituer un acteur de référence dans le domaine de la prise en charge de la dépendance, en regroupant les groupes Finagest (14 établissements à l'époque) et Sérience (35 établissements à l'époque), ce dernier étant mis en vente au terme d'un processus d'enchères par son actionnaire le groupe américain Holiday Retirement.

Au 31 décembre 2003, Korian et ses filiales comptaient ainsi 49 établissements.

Exercice 2004 : l'acquisition du groupe Reacti-Malt

En 2004, la société Korian a eu la possibilité, à l'issue d'un processus d'enchères, d'acquérir le groupe Réacti-Malt auprès du fonds britannique EAC et de ses dirigeants.

Cette acquisition a été financée par des apports de fonds propres des actionnaires de Korian et un financement bancaire.

A l'occasion de l'acquisition du groupe Réacti-Malt, la société Korian a conclu un accord de partenariat avec la société Foncière des Murs, société foncière cotée sur l'Eurolist d'Euronext et bénéficiant du statut fiscal SIIC II, dont l'activité consiste en l'acquisition de murs d'activité, notamment dans le cadre d'externalisation d'actifs immobiliers par des groupes industriels ou de services. La société Foncière des Murs est contrôlée par la société Foncière des Régions, au capital de laquelle certains actionnaires de Korian (et notamment Batipart, ACM Vie et PREDICA) sont significativement présents. Dans le cadre de ce partenariat, la société Foncière des Murs a racheté directement au groupe Réacti-Malt immédiatement avant son acquisition par la société Korian d'une part, et à Korian d'autre part, 22 immeubles pour une valeur d'actif de 84,3 millions d'euros.

Au 31 décembre 2004, Korian et ses filiales comptaient donc 72 établissements.

Exercice 2005 : l'offre publique d'achat sur Medidep

En juin 2005, la société Orpéa, qui détenait environ 28% du capital de la société Medidep cotée en bourse, a décidé de céder l'intégralité de sa participation au moyen d'une procédure de placement privé.

La société Korian, a, peu après, acquis auprès de certains actionnaires de la société Medidep près de 40% du capital de celle-ci au prix de 30 euros par action. A la suite de cette acquisition, la société Korian a déposé un projet d'offre publique d'achat portant sur le solde des actions Medidep au prix de 30 euros par action. A l'issue de cette offre, le 14 octobre 2005, la société Korian détenait 87,86% du capital et 87,89% des droits de vote. Le nombre d'actions détenues par Korian est resté inchangé jusqu'au processus de fusion en 2006 ; le pourcentage de détention du capital et des droits de vote

ayant toutefois été réduit à 87,79% en suite notamment de l'exercice d'options de souscription d'actions.

Au cours du dernier trimestre 2005, le groupe Korian a cédé ou apporté à la société Foncière des Murs un ensemble de 31 actifs immobiliers pour une valeur de 159,9 millions d'euros. Les apports réalisés ont bénéficié d'une imposition réduite en application du régime dérogatoire dit SIIC II. A la suite de cette opération, le groupe Korian s'est résolument recentré vers l'exploitation d'établissements médico-sociaux et sanitaires. Depuis cette opération, Korian ne détient des actifs immobiliers que de manière marginale.

Fin 2005/début 2006, la société Korian a acquis une participation de 40% du capital du groupe Sinoué, contrôlé par le Docteur Philippe Cléry-Melin et spécialisé en psychiatrie (deux établissements psychiatriques à Meudon et à Garches et une clinique de SSR à Marseille). Cette opération stratégique a permis un rapprochement organisationnel au niveau des établissements psychiatriques entre les groupes Korian et Sinoué.

Au 31 décembre 2005, le groupe Korian comptait ainsi 168 établissements.

Exercice 2006 : la constitution du groupe leader de la prise en charge globale de la dépendance, coté en bourse

L'objectif majeur de l'année 2006 résidait dans la mise en œuvre du rapprochement opérationnel de Medidep et Korian, dans l'optique de bâtir, autour d'un projet commun et fédérateur, un groupe intégré.

Janvier à septembre : mise en œuvre d'un pilotage centralisé sur l'ensemble Medidep et Korian

L'exercice 2006 a été consacré aux opérations d'intégration de Medidep dans Korian, permettant aux deux groupes de conjuguer leurs savoir-faire.

Dès le mois de janvier 2006, une organisation unique a été mise en place, pour les fonctions opérationnelles et les fonctions support des groupes Korian et Medidep. Cette organisation reposait notamment sur une centralisation des tâches administratives au niveau du siège.

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). Les services centraux sont au service des pôles opérationnels. Les principaux services centraux sont les suivants :

- la direction des ressources humaines ;
- la direction centrale regroupant les fonctions financières, les départements juridique et informatique, les cellules réglementation et enfin la direction de la fonction hôtelière et des achats ;
- la direction du patrimoine et du développement.

Parallèlement, plusieurs chantiers d'intégration ont été menés :

- la centralisation de la comptabilité et de la paie des filiales :
 - par la création de deux plateformes de production comptable situées près de Besançon pour le pôle EHPAD et à Toulouse pour le pôle sanitaire ;
 - ainsi qu'un centre unique en charge de l'administration du personnel à Massy.
- l'homogénéisation du système d'information au sein du groupe :
 - mise en place de l'infrastructure technique et du réseau intégré ;

- intégration d'un outil paie unique ('Pégase') ;
- intégration d'un outil unique de gestion commerciale sur les EHPAD,
- déploiement et intégration d'un outil comptable unique (Adonix) pour les EHPAD et le siège ;
- mise en place d'une interface unique pour les établissements sanitaires,
- définition et mise en œuvre d'une politique d'achats centralisée.

Novembre 2006 : la fusion absorption de Medidep par Korian

L'exercice 2006 a surtout été marqué par la fusion absorption de Medidep par Korian et l'introduction en bourse de Korian, permettant de construire en un an un groupe coté en bourse, apte à réaliser ses ambitions stratégiques.

En effet, après avoir lancé les opérations de rapprochement industriel entre les deux groupes, les conseils de surveillance de Korian et de Medidep ont décidé le 8 juin 2006 d'étudier un processus de fusion afin de notamment mettre en œuvre les synergies de fonctionnement réalisées.

Le 19 septembre 2006, les conseils de surveillance des sociétés Korian et Medidep ont approuvé, sur proposition de leur directoire respectif, les termes du projet de traité de fusion qui prévoit l'absorption de la société Medidep par la société Korian. La parité de fusion a été fixée à une action Korian pour une action Medidep à l'issue de travaux d'évaluation multicritères et du regroupement des actions de Korian à raison de douze actions anciennes pour une action nouvelle.

Après signature du projet de traité de fusion, cette opération a été soumise au vote des assemblées générales des actionnaires respectives des deux sociétés, convoquées le 8 novembre 2006, qui ont approuvé, à l'unanimité des présents et représentés, les termes du traité de fusion signé par ces deux sociétés et la fusion-absorption de Medidep par Korian.

La réalisation définitive de l'opération de fusion a été scellée par l'introduction en Bourse de Korian, devenant effective à compter du règlement-livraison de cette opération, le 28 novembre 2006. Ainsi, la rémunération des apports résultant de la fusion absorption de Medidep a été réalisée par voie d'augmentation de capital pour un montant de 9 022 055 euros.

14-23 novembre 2006 : L'introduction en bourse de Korian

Les actionnaires de Korian, réunis en assemblée générale extraordinaire le 19 septembre 2006, ont décidé d'autoriser le directoire à procéder à l'introduction en bourse de la société afin de doter le groupe de moyens supplémentaires pour :

- financer le développement de ses activités et renforcer ainsi sa position de leader sur ses métiers ;
- apporter de nouvelles solutions d'accompagnement et de prise en charge pour les personnes dépendantes et développer des actions innovantes, de recherche de qualité, au service de nos résidents et patients ; et
- gagner la confiance de nouveaux investisseurs.

Korian a donc lancé son processus d'introduction en bourse sur l'Eurolist d'Euronext Paris le 13 novembre 2006, en demandant l'admission aux négociations des actions composant le capital émis de la société et des actions à émettre dans le cadre de plusieurs augmentations de capital. Une description détaillée de l'opération d'introduction en bourse figure dans le prospectus ayant reçu le visa de l'Autorité des marchés financiers n°06-405 en date du 13 novembre 2006, disponible sur les

sites Internet de Korian (www.groupe-korian.com) et de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Au final, le produit brut des fonds levés à l'occasion de l'introduction en bourse s'est élevé à 150,1 millions d'euros - y compris le produit brut de 50 m€ de l'augmentation de capital réservée aux deux actionnaires de référence, Batipart et ACM Vie.

14-28 novembre 2006 : L'actionnariat salarié

Enfin, le directoire a considéré que l'introduction en bourse était l'occasion d'associer l'ensemble du personnel au capital de la société : dans une entreprise de services à la personne telle que Korian, dont la valeur dépend avant tout du professionnalisme et de l'engagement de chacun de ses collaborateurs, il était légitime d'offrir à chacun la possibilité de tirer profit de la croissance et des résultats du groupe, mais aussi de partager et porter ses ambitions pour bâtir ensemble un projet d'entreprise où tous puissent se reconnaître.

Le directoire a donc proposé à l'assemblée générale des actionnaires, réunie le 19 septembre 2006, de voter une délégation de compétence à son profit l'autorisant à procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés. Un plan d'épargne groupe et un fonds agréé « Korian actionnariat » ont été créés pour mettre en œuvre cette politique d'actionnariat salarié.

La souscription des salariés à l'augmentation de capital réservée s'est donc effectuée par l'intermédiaire du Fonds Commun de Placement groupe, dans le cadre du Plan d'Epargne groupe de Korian. Les salariés éligibles (*soit les salariés de la Société et de ses filiales françaises, détenues directement ou indirectement à plus de 50%, ou détenues directement ou indirectement à 50% et sous contrat de gestion*) ont bénéficié de conditions avantageuses : décote de 20% par rapport au prix de l'offre, abondement de la société aux versements individuels et facilités de paiement.

L'opération a également rencontré un grand succès et a été sursouscrite. 2 330 salariés Korian (soit près de 30% des salariés éligibles) ont souscrit à cette offre, qui a donné lieu à l'émission de 76 804 actions nouvelles, portant le nombre total d'actions Korian en circulation à 27 686 659 au 31 décembre 2006.

2007, une année charnière : Korian devient européen
--

Un des principaux objectifs de l'introduction en bourse de novembre 2006 était de renforcer les fonds propres du groupe avec l'ambition de trouver des relais de croissance à l'étranger, notamment en Allemagne et en Italie. Ces deux pays avaient été retenus dans la mesure où les fondamentaux sont communs à ceux du marché français, et notamment le 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.

Dans cette perspective, la stratégie de Korian n'était pas de racheter ou de construire des établissements un par un dans ces pays, mais 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.

Italie : acquisition de Segesta

Après avoir examiné plusieurs dossiers en Italie, Korian a annoncé en avril 2007 avoir signé un accord définitif d'acquisition de 92,5% du Groupe italien Segesta, 2^e acteur privé en Italie spécialisé dans la prise en charge des personnes âgées, le solde du capital étant détenu par le management.

Segesta exploitait 909 lits en 2006 et détenait des autorisations pour 3 nouveaux établissements totalisant 364 lits supplémentaires à ouvrir en 2007 et 2008. Depuis l'acquisition de Segesta, 2 nouveaux établissements ont été ouverts portant à 1 149 le nombre de lits gérés. Le troisième établissement ouvrira à Milan au cours du 2^e trimestre 2008.

Cette acquisition réunit toutes les conditions pour permettre à Korian de dupliquer sa plateforme de développement : une équipe expérimentée qui partage nos valeurs et qui demeure associée au capital, une implantation idéalement située dans la région la plus développée d'Italie, des établissements de qualité et fortement médicalisés, un très bon track record de développement.

L'intégration rapide de cette plateforme a ainsi permis de réaliser à la fin du 3^e trimestre deux nouvelles acquisitions à Rome et à Florence avec près de 500 lits supplémentaires dont une centaine est en cours de restructuration.

Sur 2007, la plateforme italienne est consolidée sur 6 mois et a réalisé un chiffre d'affaires de 29,4 millions d'euros.

Allemagne : acquisition de Phönix

Conformément à la politique volontariste exposée ci-dessus, Korian a poursuivi son déploiement européen par une acquisition majeure en Allemagne : mi août était signé un protocole d'accord visant à acquérir 92,5% du groupe Phönix, société basée en Bavière qui exploite près de 3 000 lits, le solde du capital étant détenu par le management. Fin septembre, Korian finalisait, avec près de trois mois d'avance sur le planning initial, l'acquisition de Phönix. La plateforme allemande a ainsi pu être intégrée dans les comptes consolidés 2007 sur 3 mois.

Korian se focalisera dans ce pays principalement sur la croissance organique avec l'ouverture dans les 2 prochaines années de près de 2 000 lits. Korian n'exclut toutefois pas de procéder à des acquisitions ciblées d'établissements indépendants lorsqu'une telle opération permet de renforcer le positionnement et les synergies locales.

Exercice 2008 : consolidation du développement stratégique

L'exercice 2008 a permis au Groupe Korian de consolider sa position de leader européen de la prise en charge globale de la dépendance : le Groupe exploite ainsi 19 980 lits à fin décembre 2008 (contre 18 341 à fin 2007, soit une augmentation de 8%). Le Groupe a poursuivi sa politique de mise en œuvre des lits déjà autorisés. Ainsi, en 2008 plus de 1 300 lits nouveaux ont été ouverts :

- 188 lits d'EHPAD en France ;
- 462 lits d'EHPAD en Italie ;
- 728 lits d'EHPAD en Allemagne.

En termes d'acquisitions, deux opérations ont été réalisées en France en 2008, et les efforts ont également porté sur l'Italie où les opportunités sont nombreuses : deux acquisitions ont ainsi été effectuées au cours de l'exercice 2008.

Conformément à sa stratégie, Korian a réalisé une importante opération de cession immobilière. En effet, au cours du premier semestre 2008, un accord a été signé avec la foncière belge Cofinimmo pour l'externalisation de 19 immeubles représentant un volume de cession de près de 144 millions d'euros. Cette externalisation est réalisée en deux temps : une première cession de près de 100 millions d'euros réalisée en 2008, une deuxième tranche correspondant au solde est prévue en 2009. Ainsi, Cofinimmo devient le deuxième partenaire immobilier du groupe. Un accord prévoit d'ailleurs la possibilité de pouvoir réaliser 75 millions d'euros de travaux d'extension ou de restructuration sur des immeubles détenus par Cofinimmo. En contre partie, un loyer complémentaire sera calculé sur la base d'un taux de capitalisation de 6,40%.

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.

Enfin, de multiples améliorations opérationnelles ont été mises en place au sein du Groupe : création d'une seule direction opérationnelle regroupant EHPAD et Sanitaire, création d'une direction médicale et relations institutionnelles, redressement du pôle sanitaire, arbitrages sur des établissements qui n'auraient pas pu atteindre le niveau de qualité exigé par le Groupe, et restructurations réalisées en France avec 4 délocalisations d'établissements.

Exercice 2009 : renforcement de la position de leader européen

L'exercice 2009 a permis au groupe Korian de renforcer sa position de leader européen de la prise en charge globale de la dépendance : le Groupe exploite ainsi 20 710 lits à fin décembre 2009 et son chiffre d'affaires a augmenté de 8,9%.

- En France, une politique active de croissance organique a permis de générer une croissance organique de 6,1%. En outre, dans le cadre de la rationalisation de son parc, Korian a cédé 1 clinique psychiatrique (au 1^{er} janvier 2010) et 4 EHPAD. Au 31 décembre 2009, Korian exploitait 13 698 lits en France.
- En Italie, Segesta a poursuivi sa politique de développement très dynamique dans un marché riche en opportunités. C'est ainsi que 2 établissements (totalisant 501 lits) ont été repris en gestion. Afin d'accompagner cette forte croissance, Segesta a consolidé son organisation : dans son nouveau siège social de Milan, elle accueille une équipe renforcée qui compte aujourd'hui 50 collaborateurs. Elle a structuré ses fonctions supports et s'est dotée d'une organisation opérationnelle décentralisée. Au 31 décembre 2009, Korian exploitait 3 042 lits en Italie.
- En Allemagne, Phönix a finalisé sa transformation de société familiale en filiale structurée d'un groupe européen, avec la mise en place d'outils de pilotage opérationnels et financiers et le renforcement du management. Sur un modèle proche de celui de Korian, Phönix s'est doté d'une direction centrale, appuyée sur des fonctions supports fortes et relayée par deux directions régionales. Par ailleurs, Phönix a poursuivi sa croissance organique dynamique avec l'ouverture de 4 établissements totalisant 480 lits, et a cédé 1 établissement non stratégique. Au 31 décembre 2009, Korian exploitait 3 970 lits en Allemagne.

Conformément au protocole d'accord signé en mai 2008 avec la foncière belge Cofinimmo, Korian a finalisé l'opération de cession immobilière entamée en 2008. En effet, le 26 juin 2009, Korian a cédé les 5 murs restants à Cofinimmo, pour une valeur proche de 42 millions d'euros. Ainsi, Cofinimmo est devenu le deuxième partenaire immobilier du groupe.

Dans le cadre de son plan d'investissements et afin d'accroître sa flexibilité financière, une augmentation de capital a été réalisée au cours du mois de juin 2009 à hauteur de 70 millions d'euros. Cette augmentation de capital a été réalisée avec suppression du droit préférentiel de souscription et délai de priorité aux actionnaires existants, à raison de 2 actions existantes pour 15 actions anciennes détenues, avec un prix de 19 euros par action nouvelle.

Korian a renforcé sa cohérence et son homogénéité par des accords au niveau du Groupe en France sur l'intéressement et sur l'emploi des séniors. C'est ainsi qu'un accord d'intéressement a été signé en 2009 par 3 organisations syndicales au mois de juin. Cet accord concerne l'ensemble des entités françaises, détenues à plus de 50%. Il repose sur un seul critère économique, le résultat opérationnel courant consolidé France.

Dans le cadre de sa politique de développement durable, et en cohérence avec les objectifs de l'UE, le groupe Korian souhaite diminuer les émissions de CO₂ de ses établissements de 20% dans les 10 ans à venir (atteindre un ratio par résident proche de 7 teqCO₂), lutter contre le changement climatique et anticiper les évolutions réglementaires des émissions de gaz à effet de serre.

En 2009, c'est ainsi qu'une ambitieuse démarche Bilan Carbone (BC) a été lancée : chaque maison de retraite médicalisée, chaque clinique doit, courant 2010, réaliser son propre diagnostic.

Exercice 2010 : consolidation de la stratégie

L'exercice 2010 a permis au groupe Korian de conforter sa stratégie de leader européen de la prise en charge globale de la dépendance : le Groupe exploitait ainsi 22 175 lits à fin décembre 2010 et son chiffre d'affaires avait augmenté de 8,5%.

- En France, la politique active de croissance organique a permis de générer une croissance de près de 6%. Au 31 décembre 2010, Korian exploitait 14 349 lits en France.
- En Italie, Segesta a poursuivi sa politique de développement très dynamique dans un marché riche en opportunités, avec une croissance proche de 15%. Au 31 décembre 2010, Korian exploitait 3 352 lits en Italie.
- En Allemagne, Phönix a finalisé la structuration de sa filiale. Par ailleurs, Phönix a poursuivi sa croissance organique dynamique avec l'ouverture de 5 établissements totalisant 581 lits. Au 31 décembre 2010, Korian exploitait 4 474 lits en Allemagne.

En outre, Korian a refinancé son crédit syndiqué en juillet 2010, lui donnant les moyens financiers suffisants pour poursuivre cette stratégie volontariste de développement rentable.

Exercice 2011 : accélération du développement grâce aux marges de manœuvre financières

En 2011, Korian a su générer une croissance du chiffre d'affaires de 10%, dont 5,7% d'organique. A la fin de l'année, le groupe exploite ainsi 23 882 lits :

- En France, le chiffre d'affaires augmente de 7,1%, dont 4,0% de croissance organique (dont les 2/3 d'effet prix). Le reste de la croissance est dû à l'acquisition de 499 lits sur plusieurs établissements autour de Bordeaux et malgré le désengagement d'une JV dans le sanitaire,
- En Italie, la croissance s'établit à 17,8%, dont 4,0% d'organique. La croissance externe concerne 1067 lits situés dans les Pouilles et en Sardaigne,
- En Allemagne, la croissance s'établit à 16,9% dont 17,9% de croissance organique. La croissance externe représente 6,6%, ciblée sur un groupe de 697 lits, tandis que la fin de la sortie de l'activité sanitaire a représenté -7,6%.

Exercice 2012 : changement du mode de gouvernance de la Société

L'assemblée générale des actionnaires réunie le 21 mars 2012 a décidé d'adopter un mode de gouvernance à Conseil d'administration et, en conséquence, a procédé à la nomination d'administrateurs. La composition du nouveau Conseil d'administration de la Société est très largement identique à la composition de son Conseil de surveillance arrêté à la date de clôture de l'exercice 2011, le Conseil d'administration se compose donc des 12 membres suivants :

- M. Christian Chautard ;
- M. Jérôme Grivet ;
- M. Jean-Jacques Duchamp ;
- M. Charles Ruggieri ;
- Monroe SA, représentée par M. Julien Ruggieri ;
- Malakoff Médéric Assurances, représentée par M. Guillaume Sarkozy ;
- MACSF Epargne Retraite, représentée par M. Marcel Kahn ;
- ACM Vie SA, représentée par M. Pierre Bieber ;
- M. Jacques Ambonville ;
- M. Jean Castex ;
- Mme. Catherine Chouard ; et
- M. Jean-Paul Thonier.

Le premier Conseil d'administration, réuni immédiatement après ladite assemblée, a par ailleurs décidé d'opter pour le cumul des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général et de nommer Monsieur Christian Chautard Président et Directeur Général de la Société et ce jusqu'à la date de prise de fonction effective du nouveau Directeur Général, Monsieur Yann Coléou, sous réserve de la constatation de son entrée en fonction par le Président du Conseil.

L'assemblée générale des actionnaires réunie le 21 mars 2012 a également décidé, dans le cadre de la mise en place de la nouvelle gouvernance, de nommer Monsieur Jean-Claude Georges-François en qualité de censeur

Conflits d'intérêts concernant les membres du Conseil de surveillance et du Directoire

La société Batipart, dont :

- Monsieur Charles Ruggieri est président du conseil d'administration et actionnaire principal,
- Monsieur Julien Ruggieri est administrateur,
- Monsieur Jean-Claude Georges-François est administrateur et, jusqu'au 7 décembre 2011, prestataire rémunéré,

détient 3% 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 Korian, et a conclu une convention de partenariat avec le groupe Korian en matière d'externalisation des actifs immobiliers du groupe Korian.

Par ailleurs, Monsieur Jean-Claude Georges-François est Président du groupement paritaire de prévoyance FEDERIS 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.

Il est précisé qu'en date du 7 décembre 2011, Monsieur Jean-Claude Georges-François a été nommé Président du Directoire de la Société et a démissionné de ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance de la Société.

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire 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.

Conflits d'intérêts concernant les membres du Conseil d'administration

Il est rappelé que l'assemblée générale des actionnaires réunie le 21 mars 2012 a décidé d'adopter un mode de gouvernance à Conseil d'administration et, en conséquence, a procédé à la nomination d'administrateurs.

Les conflits d'intérêts applicables à Messieurs Charles Ruggieri et Julien Ruggieri visés au titre des « conflits d'intérêts concernant les membres du Conseil de surveillance et du Directoire » demeurent applicables au titre des « conflits d'intérêts concernant les membres du Conseil d'administration ».

Par ailleurs, le règlement intérieur du Conseil d'administration de Korian, adopté lors de sa réunion du 21 mars 2012, prévoit dans son article 1.7. 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 ou d'un Comité, un processus de prévention en amont dans le cadre de la présentation de tout dossier d'investissement devant être réalisé par la Société quelle qu'en soit la forme.

Déclarations concernant le Directoire et le Conseil de surveillance

A la connaissance de Korian et à la date du présent document :

- il n'existe aucun lien familial entre les membres du Directoire et ceux du Conseil de surveillance de Korian, à l'exception de Monsieur Julien Ruggieri qui est le fils de Monsieur Charles Ruggieri ;
- aucun des membres du Directoire et du Conseil de surveillance de Korian n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;
- aucun des membres du Directoire et du Conseil de surveillance de Korian n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années ;
- aucun des membres du Directoire et du Conseil de surveillance de Korian n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires au cours des cinq dernières années ; et,
- aucun des membres du Directoire et du Conseil de surveillance de Korian n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Déclarations concernant le Conseil d'administration

A la connaissance de Korian et à la date du présent document :

- aucun des membres du Conseil d'administration de Korian n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq 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 cinq dernières années ;
- aucun des membres du Conseil d'administration de Korian n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires au cours des cinq dernières années ; et
- aucun des membres du Conseil d'administration de Korian n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Il est précisé que les présentes déclarations sont applicables à compter des décisions de nomination des administrateurs par l'assemblée générale des actionnaires en date du 21 mars 2012.

EVOLUTION DE LA REPARTITION DU CAPITAL

L'évolution de la répartition du capital social de la Société entre le 31 décembre 2009 et le 31 décembre 2011 est présentée dans le tableau ci-après :

Actionnaires	31 décembre 2011			31 décembre 2010			31 décembre 2009		
	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	10 098 749	30,87%	30,87%	10 098 749	31,4%	31,4%	9 727 244	31,00%	31,00%
Groupe Batipart	7 886 221	24,10%	24,10%	7 598 234	23,6%	23,6%	7 473 223	26,99%	26,99%
ACM VIE	3 265 627	9,98%	9,98%	3 265 627	10,1%	10,1%	3 265 627	11,79%	11,79%
Groupe Malakoff Médéric	4 594 932	14,04%	14,04%	4 427 133	13,7%	13,7%	4 175 295	11,00%	11,00%
MACSF	3 320 806	10,15%	10,15%	3 320 806	10,3%	10,3%	3 280 143	5,43%	5,43%
Flottant	3 552 426	10,86%	10,86%	3 489 569	10,8%	10,8%	3 451 095	13,78%	13,78%
Total	32 718 761	100%	100%	32 200 118	100%	100%	31 372 627	100%	100%

Les déclarations de franchissements de seuils effectuées au cours de l'exercice 2011 par les actionnaires de Korian sont disponibles sur le site 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'Autorité des Marchés Financiers (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 à l'AMF (avis AMF n° 208C2139 du 2 décembre 2008).

ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

Objet social de Korian

L'article 3 des statuts précise que l'objet social de Korian consiste en « *toute activité de gestion, conseil en gestion, et détention d'entreprises spécialisées dans le secteur de la santé et plus particulièrement dans les Etablissements 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 la prise en charge de la dépendance, 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.* »

Dispositions concernant les membres de ses organes d'administration et de direction

En conséquence de l'adoption par l'assemblée générale extraordinaire du 21 mars 2012 de la décision de changement du mode de gouvernance de la société, les développements qui suivent décrivent le mode de fonctionnement de la société depuis cette date. Le mode de fonctionnement de la société antérieurement au 21 mars 2012 est décrit aux pages 208 à 215 du document de référence 2010 de la société qui peut être consulté sur le site internet de Korian (www.groupe-korian.com) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Les statuts contiennent les clauses suivantes relativement au Conseil d'administration :

- Article 11. Conseil d'administration

« *La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de six (6) membres au moins et de quinze (15) 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, se démettre de son ou de ses autres mandats. À défaut, à l'expiration dudit délai, il est réputé démissionnaire de son mandat au sein de la Société.

Au moins deux tiers des membres du Conseil d'administration doivent être âgés de moins de 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 du dépassement intervient.

L'accès aux fonctions de membre du Conseil d'administration est soumis à la condition de détention par ladite personne, physique ou morale, d'un nombre minimum d'une (1) action de la Société. Si, au jour de sa nomination, un administrateur n'est pas propriétaire du nombre d'actions requis ou si, en cours de mandat, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de trois (3) mois.

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 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.

Dans l'hypothèse où le pourcentage de capital détenu par les salariés de la Société et de ses filiales représente plus de trois centièmes (3%) du capital de la Société, un membre du Conseil d'administration est nommé parmi les salariés actionnaires ou les salariés membres du conseil de surveillance d'un fonds commun de placement d'entreprise détenant des actions de la Société, dans les conditions visées à l'article L. 225-23 du Code de commerce. »

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 cinq (5) 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, sans préavis ni indemnité. L'Assemblée Générale ordinaire n'a pas à justifier sa décision. »

11.1.5 Censeurs

« Le Conseil d'administration peut être assisté dans ses travaux par un à trois 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 75 ans.

La durée des fonctions du Président est de cinq (5) 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 représente le Conseil d'administration. Il 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 Président du Conseil d'administration établit un rapport sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société et sur les restrictions que le Conseil d'administration a apportées, le cas échéant, aux pouvoirs du Directeur général.

Le Président du Conseil d'administration est tenu de répondre dans les conditions et délais fixés par la loi et les règlements aux demandes d'explications des commissaires aux comptes sur tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation. À défaut d'avoir satisfait à ces demandes, ou si les réponses ne sont pas satisfaisantes, le Président doit, sur invitation des commissaires aux comptes, faire délibérer le Conseil d'administration sur les faits évoqués.

Il est tenu de répondre aux questions écrites qui lui sont posées par des actionnaires, dans les conditions légales, sur un ou plusieurs faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation.

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 75 ans. La durée des fonctions du Vice-président est de cinq (5) 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 pour seule 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 réunit le Conseil d'administration aussi souvent qu'il est nécessaire et au moins une fois chaque trimestre.

Les réunions du Conseil d'administration se tiennent soit au siège social, soit en tout autre endroit précisé par le Président.

Le Président informe les administrateurs, par tous moyens et même par simple lettre, par télécopie ou par email, de la date d'une prochaine réunion du Conseil d'administration au moins quinze (15) jours ouvrés avant ladite réunion. La convocation des membres du Conseil d'administration, accompagnée de tous les documents nécessaires à la bonne information des administrateurs, 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.

Si le Conseil d'administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux (2) mois, des administrateurs représentant au moins le tiers (1/3) des membres du Conseil peuvent demander au Président la convocation d'un Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Le Directeur général peut également demander au 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, son décret d'application 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, son décret d'application 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 dispose 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 ces procédés ne peuvent être utilisés : établissement des comptes annuels et du rapport de gestion et établissement des comptes consolidés et du rapport sur la gestion du groupe s'il n'est pas inclus dans le rapport. »

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 cas échéant, 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 et qui mentionne le nom des administrateurs présents, réputés présents ou représentés au sens de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Il mentionne le nom des administrateurs 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

« Le Conseil d'administration exerce ses pouvoirs collégalement. À cet effet, 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.

Au titre de ses pouvoirs généraux, il 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, le Conseil d'administration se prononce notamment sur :

- (i) l'approbation du business plan stratégique de la Société et des avenants ultérieurs ;*
- (ii) l'approbation du budget annuel ;*
- (iii) la nomination et la révocation du Président et du Vice-président du Conseil d'administration ;*
- (iv) la nomination et la révocation du Directeur Général et des Directeurs généraux délégués ;*
- (v) la soumission de résolutions à l'assemblée générale des actionnaires de la Société ;*
- (vi) l'exercice d'autorisations consenties par l'Assemblée Générale des actionnaires relatives à l'émission de titres donnant accès au capital social, à l'émission d'options de souscription ou d'achat d'actions, à l'attribution d'actions gratuites ou à d'autres plans au bénéfice des salariés de la Société ou de ses filiales portants sur des titres de la Société ;*
- (vii) la constitution de suretés et l'octroi de cautions, avals et garanties ;*
- (viii) la cession d'immeubles par nature ;*
- (ix) la cession totale ou partielle de participations ;*
- (x) la conclusion d'emprunts ;*
- (xi) l'acquisition d'actifs (notamment entreprises spécialisées dans le secteur de la santé ou titres de participations), d'une valeur d'entreprise supérieure à [5] 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.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'administration 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 Conseil d'administration est inopposable aux tiers.

Le Conseil d'administration peut décider la création en son sein de comités dont il fixe la composition et les attributions et qui exercent leur activité sous sa responsabilité, sans que lesdites attributions puissent avoir pour objet de déléguer à un comité les pouvoirs qui sont attribués au Conseil d'administration lui-même par la loi ou les statuts ni pour effet de réduire ou de limiter les pouvoirs du Directeur général.

Le Conseil d'administration peut déléguer au Directeur Général, ou en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs généraux délégués, le pouvoir de décider la réalisation d'une émission de titres ainsi que celui d'y surseoir.

Le Conseil d'administration peut déléguer au Directeur Général, ou en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs généraux délégués, le pouvoir de réaliser le rachat par la Société de ses propres actions dans les conditions fixées par la loi.

Le Conseil d'administration peut conférer à un ou plusieurs de ses membres tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

Le Conseil d'administration établira un règlement intérieur qui réglera, 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.

Les dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce sont applicables aux conventions conclues entre la Société et son Directeur général, l'un de ses Directeurs généraux délégués, l'un de ses administrateurs, directement, ou par personne interposée ainsi qu'aux conventions conclues entre la Société et l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% ou la société contrôlant une société actionnaire au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce qui dispose d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%.

Il en est de même pour :

- (i) les conventions auxquelles un administrateur, le Directeur Général, un Directeur général délégué, un actionnaire détenant plus de 10% des droits de vote ou la Société contrôlant cet actionnaire est indirectement intéressé ;*
- (ii) les conventions intervenant entre la Société et une entreprise, si l'un des administrateurs, le Directeur général, l'un des Directeurs généraux délégués de la Société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, directeur général ou membre du directoire ou du conseil de surveillance de l'entreprise ou d'une façon générale dirigeant de cette entreprise ;*
- (iii) les engagements pris au bénéfice du Président, du Directeur général, des Directeurs généraux délégués par la Société ou par toute société contrôlée ou qui la contrôle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce et 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 ;*
- (iv) les engagements de même type stipulés dans le contrat de travail liant, à l'entrée en fonctions, le Président, le Directeur général ou le Directeur général délégué à la Société ou à toute société contrôlée ou qui la contrôle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.*

Il est interdit aux administrateurs de la Société, autres que les personnes morales, de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la Société, de se faire consentir par elle un découvert en compte courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs

engagements envers les tiers, sauf exceptions prévues à l'article L. 225-43 du Code de commerce et prêts consentis aux administrateurs élus par les salariés en application des dispositions de l'article L. 313-1 du Code de la construction et de l'habitation.

La même interdiction s'applique au Directeur général, aux Directeurs généraux délégués et aux représentants permanents des personnes morales administrateurs. Elle s'applique également au conjoint, ascendants et descendants de toutes les personnes visées au présent paragraphe, ainsi qu'à toute personne interposée. »

Les statuts contiennent les clauses suivantes relativement à la Direction Générale :

- 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 un tiers, personne physique, administrateur ou non, nommé 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 procédant à la nomination du Président. Cette décision est prise à la majorité des administrateurs présents ou représentés. Les actionnaires et les tiers en sont informés dans les conditions réglementaires.

Le choix du mode d'exercice de la direction générale peut être remis en cause à toute époque. »

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 et, le cas échéant, les limitations de ses pouvoirs à titre interne. Il doit être âgé de 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.

La durée des fonctions du Directeur Général est de cinq (5) ans. 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 du Conseil d'administration 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.

Par exception à ce qui est dit à l'alinéa précédent, les engagements sous forme de cautions, avals ou garanties à donner en vue de garantir des obligations contractées par des tiers ne peuvent être donnés au nom de la Société sans autorisation du Conseil d'administration à son Directeur Général, lequel peut déléguer les pouvoirs qu'il a reçus. »

12.4 Directeurs généraux délégués

« 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 pour cinq (5) ans par le Conseil d'administration qui fixe leur rémunération et, le cas échéant, les limitations de ses 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.

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.

Un Directeur général délégué doit être âgé de 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. »

Les statuts contiennent les clauses suivantes relativement à la rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale :

- 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.

Aucune rémunération, permanente ou non, autre que celles prévues ci-dessus, ne peut être versée aux administrateurs. Toutefois, le Conseil d'administration peut autoriser le remboursement des frais de voyage et de déplacement et des dépenses engagées par ses membres dans l'intérêt de la Société.

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 particulières visées à l'Article 11.3 ci-dessus. »

Droits attachés à chaque action

L'article 7 des statuts de Korian est rédigé comme suit :

« Les actions sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire.

Toutefois, tout actionnaire 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.

Tout Actionnaire Concerné qui ne se conformerait pas à cette obligation, au plus tard le troisième jour ouvré précédant la date de toute assemblée générale des actionnaires de la Société, verrait les droits de vote qu'il détient, directement et par l'intermédiaire d'entités qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, plafonnés, lors de l'assemblée générale concernée, au dixième du nombre d'actions qu'ils détiennent respectivement. L'Actionnaire Concerné susvisé retrouvera l'intégralité des droits de vote attachés aux actions qu'ils détient, directement et par l'intermédiaire d'entités qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, lors de la plus prochaine assemblée générale des actionnaires, sous réserve de la régularisation de sa situation par inscription de l'intégralité des actions qu'il détient, directement ou par l'intermédiaire d'entités qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, sous la forme nominative, au plus tard le troisième (3ème) jour ouvré précédent cette assemblée générale.

Les actions donnent lieu à inscription au compte de leur propriétaire dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales en vigueur.

La Société est autorisée à faire usage à tout moment des dispositions prévues par les articles L. 228-2 et suivants du Code de commerce en matière d'identification de détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires. »

L'article 9 des statuts de Korian 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 donnant droit à recevoir la même somme nette.

Le droit de vote attaché aux actions de capital ou de jouissance est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent. A égalité de valeur nominale, chaque action donne droit au même nombre de voix, avec un minimum d'une voix.

Le droit de souscription attaché aux actions appartient à l'usufruitier.

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 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. »

Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires

Néant

Convocation et conditions d'admission aux assemblées générales annuelles et assemblées générales extraordinaires des actionnaires

L'article 15.1 des statuts de Korian est rédigé comme suit :

« Les Assemblées Générales sont convoquées 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, 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.

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. A défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptant qui disposent du plus grand nombre de voix.

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. Les copies ou extraits des procès-verbaux de l'assemblée sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, par un membre du Conseil d'administration ou par le Secrétaire de l'Assemblée. »

Disposition ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

Néant

Déclaration des franchissements de seuil

L'article 8 des statuts de Korian est rédigé comme suit :

« Les actions sont librement négociables.

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 d'actions et de droits de vote détenus, mais également 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. 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 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 un deux-centième (0,5%) du capital de la Société. »

Conditions régissant les modifications du capital

Aucune disposition statutaire n'est prévue sur ce sujet.

10. Constitution du document

RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

Monsieur Christian Chautard, Président-Directeur Général

ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

« 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 figurant en pages 5 à 84 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document de référence.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 présentés dans ce document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 85 qui ne contient pas d'observation.

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011 présentés dans ce document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 138, qui ne contient pas d'observation.

Le rapport des contrôleurs légaux relatif aux comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010 figure en page 77 du Document de référence 2010 déposé par l'Autorité des Marchés Financiers le 28 avril 2011 sous le numéro D.11-0383 qui contient une observation.

Le rapport des contrôleurs légaux relatif aux comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009 figure en page 73 du Document de référence 2009 déposé par l'Autorité des Marchés Financiers le 11 juin 2010 sous le numéro D.10-0529 qui contient une observation ».

Fait à Paris, le 23 avril 2012

Monsieur Christian Chautard
Président-Directeur Général

RESPONSABLES 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

HONORAIRES DES CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RESEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE KORIAN

	Mazars				Ernst & Young			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Commissariat aux comptes Certification, examen des comptes individuels et consolidés :								
Emetteur	252	290	18%	22%	252	290	27%	35%
Filiales intégrées globalement	1 182	1 013	82%	78%	422	377	45%	46%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
<i>Sous-total</i>	1 434	1 303	100%	100%	674	667	72%	81%
Autres prestations					258	155	28%	19%
<i>Sous-total</i>					258	155	28%	19%
TOTAL	1 434	1 303	100%	100%	932	822	100%	100%

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 3 ainsi que les comptes consolidés et les rapports des commissaires aux comptes correspondants tels que présentés aux pages 77 à 135 du document de référence de l'exercice 2010 déposé à l'AMF le 28 avril 2011 sous le numéro D.11-0383 ;
- 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 73 à 136 du document de référence de l'exercice 2009 déposé à l'AMF le 11 juin 2010 sous le numéro D.10-0529.

DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

L'acte constitutif et les statuts de la Société ainsi que les rapports de gestion, les procès-verbaux d'assemblées générales, les rapports des commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux peuvent être consultés en s'adressant au siège de la société, au 32 rue Guersant, 75017 Paris.

Les communiqués sont accessibles sur le site Internet de la Société, à l'adresse suivante : <http://www.groupe-korian.com/finance2>.

Une copie de l'ensemble de ces documents peut en être obtenue au siège de la Société, au 32 rue Guersant à Paris (75017).

11. Table de concordance du document de référence

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 pages correspondantes du présent document.

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I	Pages du document de référence
Chapitre 1 : Personne responsable	
1.1 - Personne responsable des informations contenues dans le présent document de référence	223
1.2 - Déclaration du responsable	223
Chapitre 2 : Contrôleurs légaux des comptes	
2.1 - Identité des contrôleurs légaux des comptes	224
2.2 - Démission ou nouvelle désignation de commissaires aux comptes	N/A
Chapitre 3 : Informations financières sélectionnées	
Nombre de lits et d'établissements exploités	3
Chiffres clés d'exploitation	3
Chapitre 4 : Facteurs de risques	19-48, 172-181
Chapitre 5 : Informations concernant l'émetteur	
5.1 - Histoire et évolution de la société	201-208
5.2 - Investissements	81, 112-115
Chapitre 6 : Aperçu des activités du groupe	
6.1 - Principales activités du groupe	3-7, 188-200
6.2 - Principaux marchés du groupe	191-200
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	200
Chapitre 7 : Organigramme	
7.1 - Place de l'émetteur au sein du groupe	83-84
7.2 - Liste des filiales	148-150
Chapitre 8 : Propriétés immobilières	41, 201-208
Chapitre 9 : Examen de la situation financière et du résultat	
9.1 - Situation financière du groupe Korian	8-17
9.2 - Résultat d'exploitation	11, 91
Chapitre 10 : Trésorerie et capitaux	
10.1 - Capitaux de la société	90, 93, 142, 152
10.2 - Flux de trésorerie	92
10.3 - Conditions d'emprunt et structure de financement	123-124, 153-154
10.4 - Restriction à l'utilisation de capitaux	123-124, 153-154
10.5 - Sources de financement attendues	N/A
Chapitre 11 : Recherche et développement	55
Chapitre 12 : Informations sur les tendances	18
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	74-80, 164-166
14.2 - Conflits d'intérêts au niveau des organes de direction et de surveillance et de la direction générale	209

Règlement (CE) 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 – Annexe I	Pages du document de référence
Chapitre 15 : Rémunérations et avantages	
15.1 - Montant des rémunérations versées	68-73
15.2 - Montant des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs	125-127
Chapitre 16 : Fonctionnement des organes de direction et de surveillance	
16.1 - Mandats des membres des organes de direction et de surveillance	74-80
16.2 - Contrats de services liant les membres du directoire ou du conseil de surveillance à la société ou à l'une de ses filiales	132
16.3 - Comités spécialisés constitués par le conseil de surveillance	40, 169-170
16.4 - Principes de gouvernement d'entreprise	164-168
Chapitre 17 : Salariés	
17.1 - Nombre de salariés	49, 67,159
17.2 - Participation et stock-options des mandataires sociaux	72, 136, 160
17.3 - Participation des salariés	51-52, 56-57
Chapitre 18 : Principaux actionnaires	
18.1 - Actionnariat de la société	56, 153, 211
18.2 - Droits de vote	56, 220-221
18.3 - Contrôle de la société	56,153, 211, 220-221
18.4 - Accord pouvant induire un changement de contrôle de la société	N/A
Chapitre 19 : Opérations avec des apparentés	132, 185
Chapitre 20 : Informations financières	
20.1 - Informations financières historiques	3, 67
20.2 - Informations financières pro forma	N/A
20.3 - Etats financiers	88-137, 141-162
20.4 - Vérification des informations financières historiques annuelles	85-87, 138-140
20.5 - Date des dernières informations financières historiques	88
20.6 - Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7 - Politique de distribution des dividendes	N/A
20.8 - Procédures judiciaires et d'arbitrage	45-47
20.9 - Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
Chapitre 21 : Informations complémentaires	
21.1 - Capital social	56, 93, 152, 153, 211
21.2 - Acte constitutif et statuts	212-220
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	225
Chapitre 25 : Informations sur les participations	
25.1 - Prises de participation	81, 112-115
25.2 - Cessions de participation	82, 112-115
25.3 - Tableau d'activité et de résultats de Korian et ses filiales	148-150