RCS : NANTERRE
Code greffe : 9201

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

Le greffier du tribunal de commerce de NANTERRE atteste l'exactitude des informations transmises ci-après

Nature du document : Documents comptables (B-S)

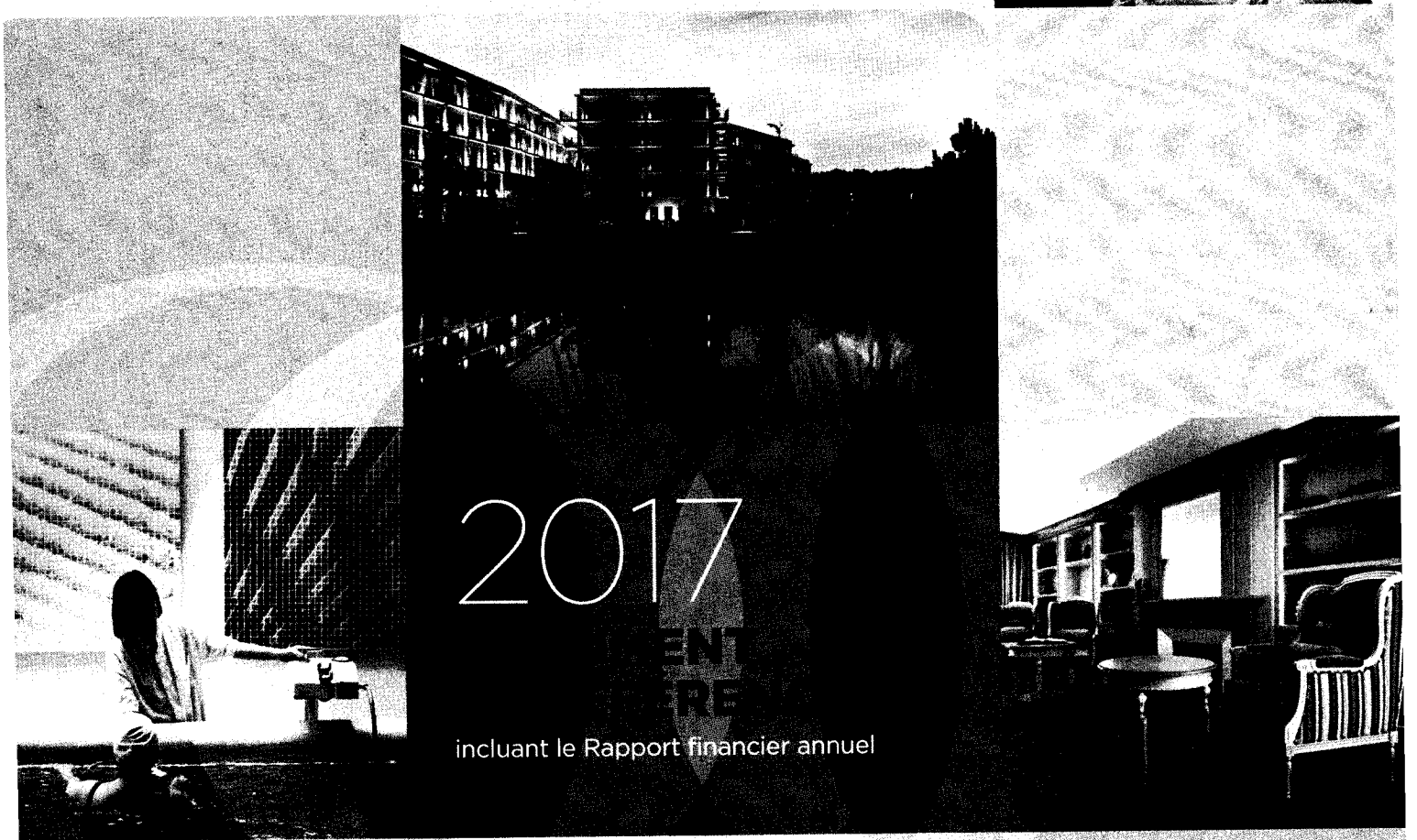
Numéro de gestion : 1999 B 04344
Numéro SIREN : 401 251 566
Nom ou dénomination : ORPEA

Ce dépôt a été enregistré le 11/07/2018 sous le numéro de dépôt 21560

Greffe du tribunal de commerce de Nanterre : dépôt N°21560 en date du 11/07/2018

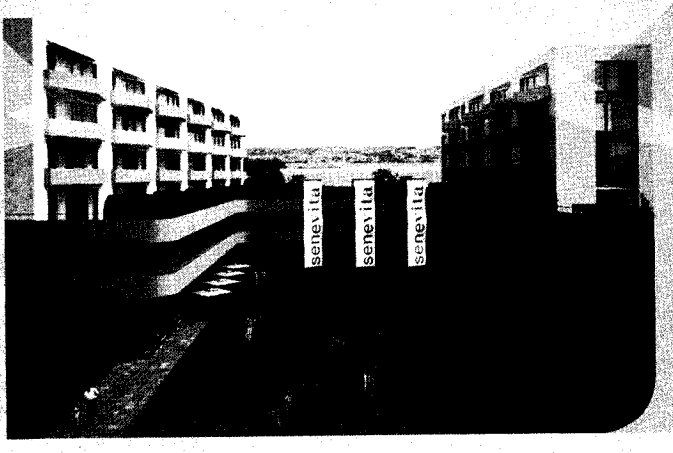
GREFFE TRIBUNAL DE COMMERCE DE NANTERRE
11 JUIL. 2018
DEPOT N° 21560





2017

incluant le Rapport financier annuel



ORPEA
GROUPE

SOMMAIRE

Profil du groupe 2
Chiffres clés 3
Engagements éthiques et sociaux 2017 4
Favoriser la recherche et l'innovation 5
Message du Directeur Général 6
Stratégie 7

1.

PRÉSENTATION DU GROUPE ORPEA ET DE SES MARCHÉS 9

1.1 Chiffres clés d'ORPEA 11
1.2 L'activité du groupe ORPEA 17
1.3 Les piliers du modèle ORPEA 26
1.4 Un secteur à fortes barrières à l'entrée, porté par des besoins croissants 34

2.

RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2017 41

2.1 Panorama de l'exercice 2017 42
2.2 Examen des comptes consolidés au 31 décembre 2017 45
2.3 Examen des comptes sociaux au 31 décembre 2017 50
2.4 Autres informations financières 55
2.5 Perspectives et événements survenus depuis le 1er janvier 2018 57
2.6 Gestion des risques 59
2.7 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le Groupe 74
2.8 Annexes 83

3.

RAPPORT RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE) 93

3.1 Informations sociales 94
3.2 Informations environnementales 105
3.3 Informations relatives aux engagements sociétaux 111
3.4 Note méthodologique sur le reporting des données 121
3.5 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 124

4.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 127

4.1 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration 128
4.2 Direction Générale 140
4.3 Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants et aux mandataires sociaux 141
4.4 Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 158
4.5 Conventions conclues entre un mandataire social et une filiale 158
4.6 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 158
4.7 État récapitulatif des opérations réalisées en 2017 par les mandataires sociaux sur le titre ORPEA 159
4.8 Annexes 159

5.

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017 169

5.1. États financiers consolidés au 31 décembre 2017 170
5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 209

6.

COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2017 215

6.1 Comptes de la société ORPEA SA au 31 décembre 2017 216
6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 236

7.

PRINCIPALES INFORMATIONS RELATIVES À LA SOCIÉTÉ 241

7.1 Principales dispositions statutaires 242
7.2 Informations sur le capital social 248

8.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 251

8.1 Responsable du document de référence 252
8.2 Contrôleurs légaux des comptes 253
8.3 Documents accessibles au public 254
8.4 Table de concordance 255

ORPEA
GROUPE

Le groupe ORPEA a pour métier d'accueillir au sein de ses établissements (Maisons de retraite médicalisées, Résidences services, Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation, Cliniques Psychiatriques) ou à domicile, des personnes en perte d'autonomie (physique ou psychique) afin de leur dispenser des soins essentiels à leur bien-être et de les accompagner dans les gestes de la vie courante, dans le respect de leur dignité et de leur individualité.

2017 DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

incluant le Rapport financier annuel

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 16 mai 2018 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'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

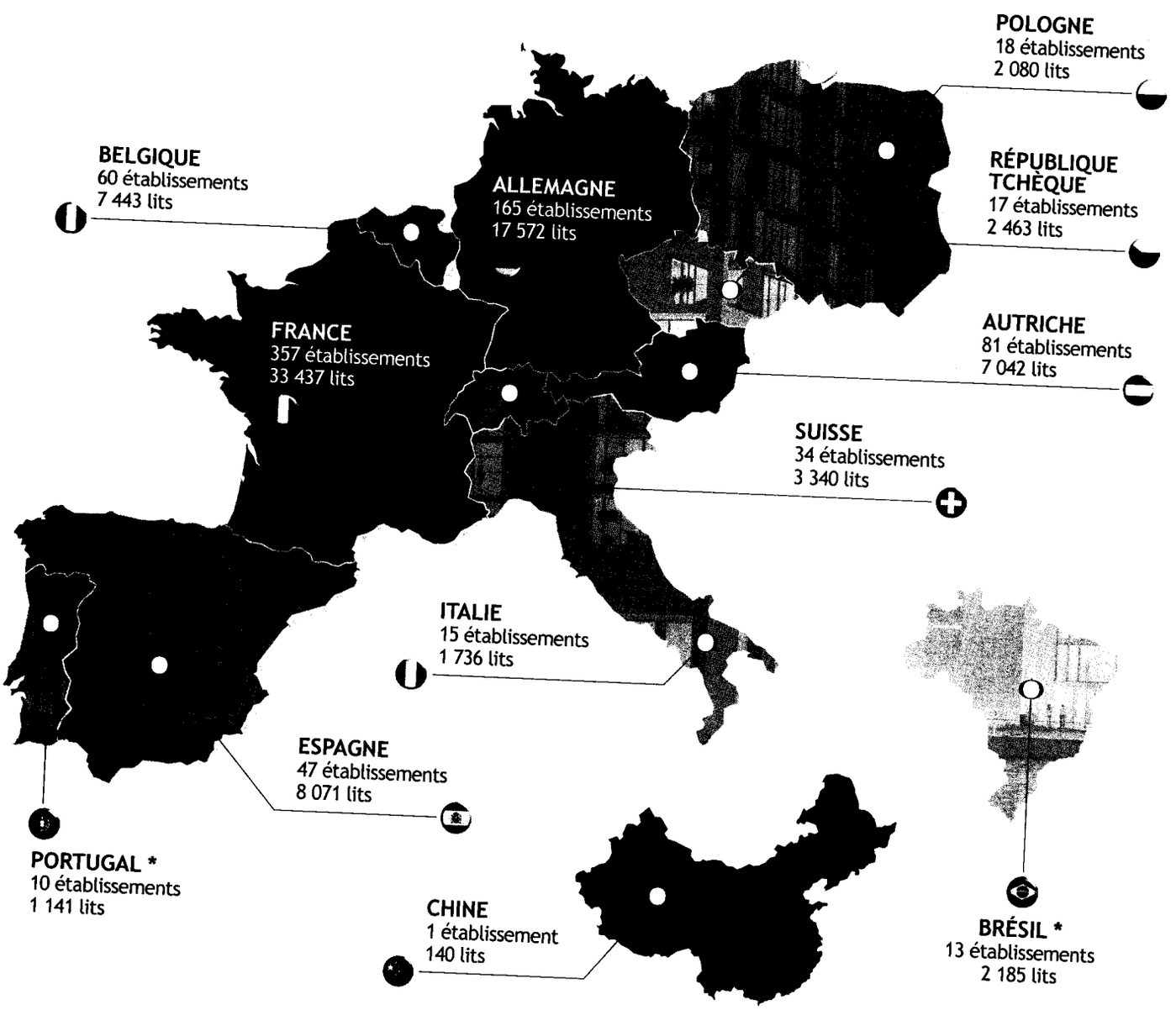
En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission Européenne, le présent document de référence incorpore par référence les documents de référence 2015 déposé le 19 mai 2016 sous le n° 16-0509 et 2016 déposé le 19 mai 2017 sous le n° D. 17-0542.

Les documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de l'AMF et d'ORPEA (www.orpea-corp.com, Rubrique Documentation), ou sur simple demande au siège administratif de la société (ORPEA - Relations Investisseurs - 12 rue Jean Jaurès - CS 10032 - 92813 Puteaux Cedex).

ORPEA devient un des leaders mondiaux de la prise en charge de la dépendance

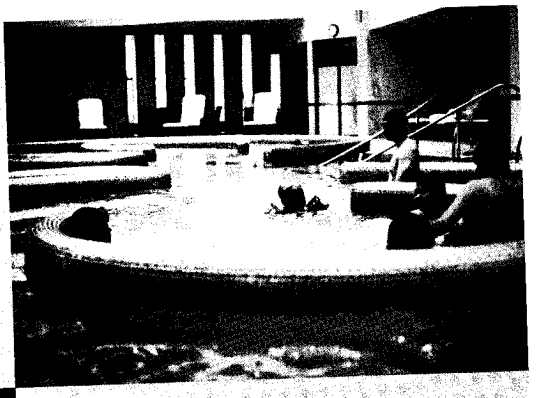
Fondé en 1989, ORPEA a toujours privilégié la qualité de son offre au service du bien-être de ses patients et résidents, aussi bien en France qu'à l'international. Ces dernières années, le Groupe s'est progressivement transformé d'une société française en une société européenne au savoir-faire reconnu dans la prise en charge de la Dépendance. Ainsi en 10 ans, ORPEA est passé d'une implantation dans quatre pays dont 80 % de son réseau en France à 12 pays dont 60 % de son réseau hors de France.

Devenu un groupe européen, ORPEA ambitionne désormais de devenir un groupe mondial, avec des premiers développements en Chine et au Brésil. Le Groupe poursuit toujours la même stratégie d'expansion internationale en offrant les plus hauts standards de qualité dans les meilleures localisations.



* *Partenariat avec SIS Group (Portugal et Brésil) à hauteur de, respectivement, 49,5 % et 49,9 % pour ORPEA. Ces lits sont en construction.*

CHIFFRES CLÉS



3 138 M€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES 2017
x 20 depuis 2002 (IPO)



5 Mds€
DE PATRIMOINE IMMOBILIER
+ 1,6 Mds en 2 ans (+ 46 %)

818
ÉTABLISSEMENTS
dans des localisations stratégiques au cœur des villes



86 650
LITS
dont 61 % à l'international





54 000
COLLABORATEURS
Recrutement de près de 10 000 personnes en 2017

6,3 Mds€
DE CAPITALISATION BOURSIÈRE À FIN 2017
Cours de bourse : + 28 % sur 2017

ENGAGEMENTS ÉTHIQUES ET SOCIAUX 2017



539 891 heures de formation suivies en 2017

CRÉATION D'EMPLOIS ET GESTION DES CARRIÈRES

Grâce à sa politique de développement et de création de nouveaux établissements, ORPEA est un acteur engagé dans l'économie locale et crée chaque année de nombreux emplois pérennes et non délocalisables. En 2017, 9 775 personnes ont été recrutées dont plus de 5 000 à l'international.

En outre, la fidélisation de ses employés et son engagement pour la qualité sont restés au centre de la politique sociale d'ORPEA. Pour se faire, le groupe a continué à enrichir ses programmes de formation.

À titre d'exemple, CELENUS en Allemagne, a déployé un module spécifique pour les infirmières nommé « *training to be a co-therapist* », à suivre dans les deux ans afin d'aider les infirmiers dans le cadre des situations difficiles qu'ils peuvent rencontrer avec certains patients. En Autriche, la « SENECURA *Academy* » a été mise en pratique en 2017 et permet au Groupe de proposer à l'ensemble de son personnel soignant des formations reconnues par les Autorités de tutelle.

De la même façon en Suisse, SENEVITA a œuvré pour la création de son *Academy* en 2017 et les premiers cours démarreront en 2018.

Par le biais de la formation, ORPEA vise également à améliorer la qualité de vie au travail et prévenir les risques psycho-sociaux. Ainsi a été défini en 2017, un module intitulé « Comprendre et manager une institution en développant une stratégie d'anticipation des risques psycho-sociaux » destiné à l'ensemble des managers et ayant pour objectif de mieux anticiper les « crises » au sens large, notamment en termes de gestion d'équipes.

PARTENARIATS ET PROJETS SOLIDAIRES LOCAUX

En 2017, ORPEA a continué à développer de nombreuses initiatives caritatives en faveur d'associations locales.

En France, pour la deuxième année consécutive, la majorité des établissements du Groupe s'est mobilisée pour l'association « *Imagine for Margo* » qui collecte des fonds pour financer de nouveaux programmes thérapeutiques pour les enfants atteints de cancer. Plus de 180 000 euros ont été récoltés avec la participation de plus de 800 collaborateurs. Comme chaque année, nombre d'établissements ont mis en place de nombreuses actions solidaires en faveur du Téléthon, dont la mobilisation collective a permis de récolter près de 30 000 euros dans toute la France, ou encore pour France Alzheimer ou Octobre rose.

ORPEA contribue également au développement d'associations en dehors de France. Ainsi, en Espagne, les établissements ont participé à l'évènement solidaire « *El Rastrillo de Nuevo Futuro* », qui vient en aide aux enfants en risque d'exclusion sociale. En Belgique, le Groupe a apporté son soutien à l'association Comequi, qui œuvre en faveur de la population rurale du bord du lac Kivu afin de lui donner les moyens de mener des actions de développement durable améliorant ses conditions de vie.

FAVORISER LA RECHERCHE ET L'INNOVATION



Dans une quête d'améliorer la qualité de vie et de soin proposée aux résidents et patients, ORPEA a poursuivi sa dynamique d'innovation et de recherche par le développement de nouvelles approches thérapeutiques, non médicamenteuses, et le déploiement de nouvelles technologies :

- ORPEA a notamment mis en œuvre en 2017 des approches innovantes fondées sur la thérapie par exposition à la réalité virtuelle. Ainsi le réseau Adhap Services a mis en place un casque de simulation de vieillissement « *Virtual Age* ». L'utilisateur est ainsi confronté aux difficultés et risques rencontrés quotidiennement par une personne âgée de 87 ans, compte tenu de ses limites physiques et cognitives. L'objectif est de montrer comment adapter le domicile et aider une personne âgée fragilisée pour améliorer son quotidien. Ce casque vient compléter la combinaison-simulateur de vieillissement d'ADHAP, déjà régulièrement utilisée dans le cadre d'ateliers ludiques. En psychiatrie, le Groupe a continué à développer la thérapie par exposition à la réalité virtuelle consistant à immerger le patient dans un environnement virtuel en lien avec son trouble, afin de contribuer au traitement des phobies, des addictions ou des troubles du comportement alimentaire.
- Les technologies destinées à améliorer la sécurité des résidents ont continué à être déployées. À titre d'exemple, le Groupe a expérimenté EVIT'ERRANCE, un système anti-fugue qui préserve les résidents contre le risque d'errance et de fugue occasionné par leur maladie ou traumatisme tout en respectant leur liberté. Ce système se base sur une puce électronique placée dans la chaussure du résident. EVIT'ERRANCE est un système de surveillance passif, afin d'éviter et prévenir la fugue hors de l'établissement des résidents désorientés ou présentant des troubles cognitifs.
- Basée sur une étude pilote menée avec l'Université médicale privée Paracelse de Salzbourg, ORPEA a mis en place le programme de fitness « *Fit & Beweglich 77+* » dans 15 EHPAD SENECURA en Autriche dans l'objectif d'accroître la force musculaire, l'endurance, la coordination et l'équilibre des résidents. Suite à ce programme, des effets positifs ont été enregistrés sur la mobilité, le statut nutritionnel, la fonction physique, les activités quotidiennes et l'autonomie.

Le Conseil Scientifique et Éthique International du groupe ORPEA (ISEC) a organisé la troisième édition des ORPEA Excellence *Awards* en 2017.

27 projets, issus de six pays, ont été nominés pour cette édition et trois ont été lauréats dans les catégories suivantes :

- **éthique clinique :** le programme « Changement de perspective » des établissements Peter Janssen en Allemagne a permis de réduire de plus de 30 % le nombre de barrières de lit utilisées, en vue de l'objectif « zéro contention » fixé par la Direction médicale international d'ORPEA ;
- **innovation soignante / EHPAD :** l'atelier théâtre de la résidence Les Terrasses des Hauts Prés (Uccle, Belgique) qui a fait monter sur une vraie scène des résidents souffrant de troubles cognitifs grâce à l'accompagnement bienveillant de soignants et d'une metteuse en scène ;
- **innovation soignante / Cliniques :** l'étude « Deep TMS, un nouvel antidépresseur », mettant en avant la stimulation magnétique transcrânienne comme une nouvelle approche prometteuse dans le traitement des dépressions sévères ou résistantes. C'est la première fois qu'un établissement privé français se dote de cet outil innovant.



MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Groupe est aujourd'hui dans une position extrêmement favorable et unique pour accélérer son développement international et devenir la référence mondiale de la prise en charge de la Dépendance.

YVES LE MASNE
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ORPEA



L'année 2017 a été marquée par une nouvelle accélération de l'internationalisation d'ORPEA avec son implantation au Brésil et au Portugal ainsi que la poursuite de développements créateurs de valeur. En un an, le réseau d'établissements a ainsi crû de près de 10 000 lits dont 60 % par création de nouveaux établissements. Dans ce contexte de fort développement, le Groupe a démontré sa capacité à enregistrer une croissance solide (de 10,5 %, avec un chiffre d'affaires qui a dépassé les 3 milliards d'euros) tout en maintenant une rentabilité solide, en renforçant son patrimoine immobilier de près d'un milliard d'euros et en améliorant ses ratios d'endettement.

Depuis deux ans, ORPEA a préparé sa nouvelle phase de croissance mondiale qui s'ouvre pour les cinq à 10 prochaines années, mettant aujourd'hui le Groupe dans une position unique pour répondre au défi mondial du vieillissement de la population. En effet, ORPEA entend poursuivre son expansion internationale, dans ses pays historiques et dans de nouvelles zones, en suivant son modèle vertueux : des créations d'établissements dans les grandes villes européennes et mondiales, en privilégiant les meilleures localisations à pouvoir d'achat important et des acquisitions ciblées dans le strict respect des critères de qualité et d'investissements du Groupe.

Le succès passé et à venir d'ORPEA repose toujours sur trois piliers fondamentaux :

- **l'engagement de ses 54 000 collaborateurs :** l'expérience et la motivation de nos équipes permettent de délivrer un accompagnement de qualité, dans une culture d'amélioration constante des pratiques, des soins et des services offerts par ORPEA. C'est à travers la formation et la promotion interne que le Groupe cultive cette dynamique et parvient à attirer et fidéliser ses talents ;
- **la qualité de l'offre :** fort de l'expertise de ses équipes, ORPEA investit également en permanence pour améliorer la qualité de son offre d'accueil et de prise en charge afin de garantir bien-être et sécurité à ses résidents et patients. Le Groupe s'attache à déployer les plus hauts standards de qualité ainsi que ses procédures de contrôle, de façon uniforme, dans tous les pays ;
- **la fidélité et l'expérience de son management :** l'équipe de direction s'internationalise et s'étoffe mais conserve une ancienneté moyenne de plus de 15 ans, permettant au Groupe d'avoir une culture très particulière, proche du terrain et des réalités quotidiennes des équipes, et de déployer une politique de développement sur le long terme.

Grâce à ces atouts, l'année 2018 s'annonce encore riche en développement et en croissance tout comme les années suivantes.

YVES LE MASNE
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ORPEA

Un contexte sociétale et démographique favorable au développement international

Accélération du vieillissement de la population mondiale

Le monde fait face à un phénomène de très fort vieillissement de la population qui va encore s'accélérer dans les prochaines années. C'est notamment la partie des plus de 80 ans qui va exploser. Elle va progresser de + 230 % d'ici à 2050, soit une hausse de 290 millions de personnes. Selon l'OMS, le nombre de personnes atteintes de maladies neurodégénératives de type Alzheimer va tripler d'ici à 2050 de 48 millions à 135 millions.

Une offre de prise en charge de la Dépendance insuffisante et inadaptée

D'ici à 2030, dans les 11 pays d'implantation d'ORPEA (hors Chine), selon les estimations de chaque pays, c'est plus d'un million de lits de maisons de retraite qu'il va falloir construire. De plus, dans tous les pays, une partie des lits existants devra être entièrement restructurée pour prendre en charge des personnes de plus en plus dépendantes.

Stratégie axée sur la création de valeur



1.

Création et acquisitions dans les meilleures localisations

- Création d'établissements (localisations à fort pouvoir d'achat)
- Acquisitions ciblées
- Optimisation du réseau existant (extension, spécialisation,...)

Poursuite de l'internationalisation

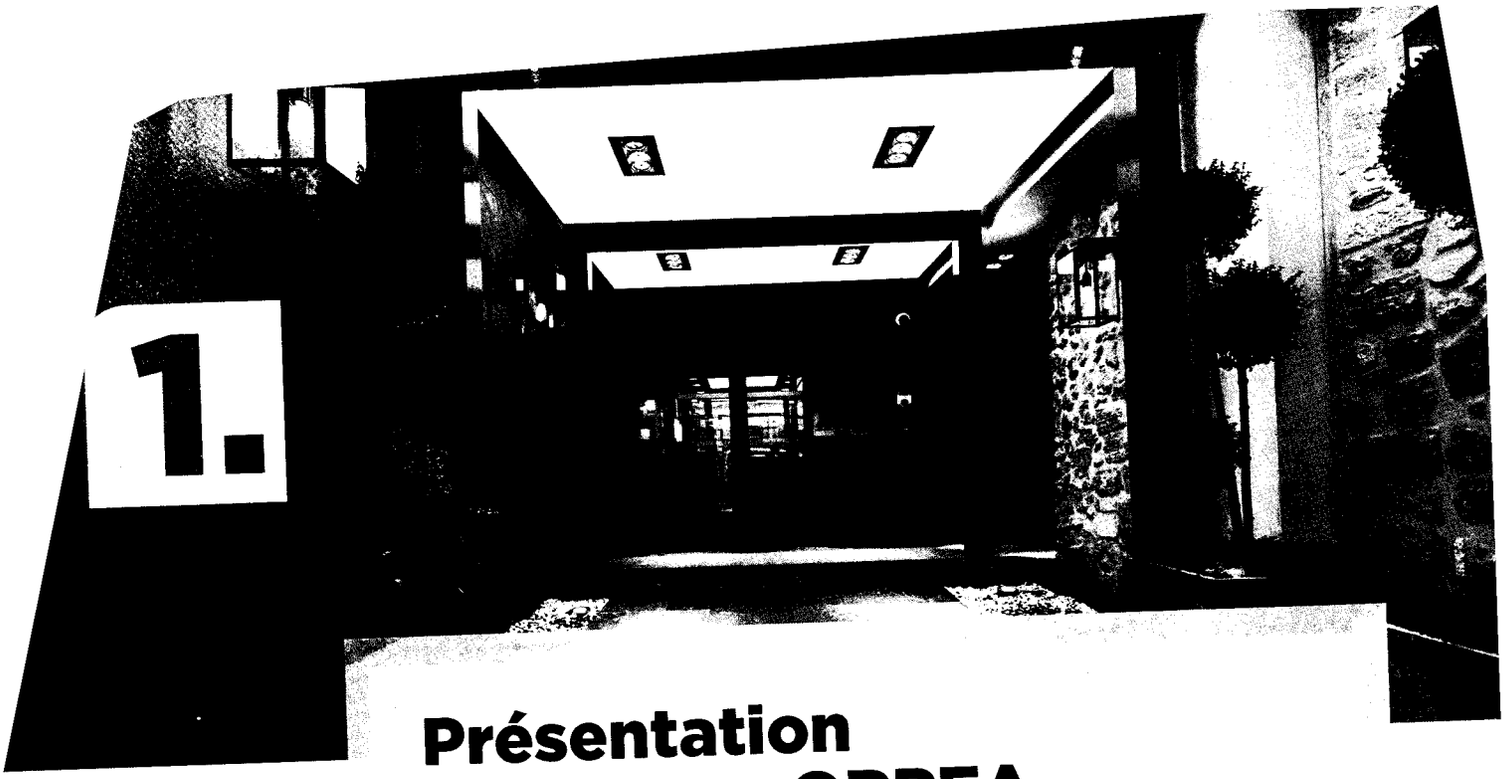
- Développements dans les 12 pays d'implantation notamment Europe de l'Est, Brésil,...
- Identification de nouvelles zones géographiques avec une offre insuffisante et un fort pouvoir d'achat

Stratégie immobilière de détention d'environ 50 % des immeubles

- Détention d'environ 50 % des immeubles
- Objectifs : pérenniser les *cash-flows* à long terme, accroître la valeur patrimoniale du Groupe et renforcer la sécurité et la flexibilité de l'activité opérationnelle

Structuration et contrôle

- Priorité absolue donnée à la qualité de la prise en charge dans tous les pays
- Renforcement des équipes de management et des Sièges
- Renforcement des fonctions
- Support et contrôle



1.

Présentation du groupe ORPEA et de ses marchés

1.1 Chiffres clés d'ORPEA **11**

1.1.1 Chiffre d'affaires 11

1.1.2 Développement du réseau 12

1.1.3 Informations financières sélectionnées 14

1.1.4 Données boursières 16

1.2 L'activité du groupe ORPEA **17**

1.2.1 La construction méthodique d'un leader européen 17

1.2.2 Le métier du groupe ORPEA : une offre de prise en charge à tous les stades de la dépendance 18

1.2.3 Un réseau européen 22

1.3 Les piliers du modèle ORPEA **26**

1.3.1 Des valeurs fondatrices fortes 26

1.3.2 La politique Qualité au cœur du développement 27

1.3.3 Une organisation optimisée et efficace au service de la Qualité 30

1.3.4 L'immobilier : un actif stratégique 32

1.4 Un secteur à fortes barrières à l'entrée, porté par des besoins croissants **34**

1.4.1 Des besoins considérables face à une offre sous-dimensionnée 34

1.4.2 Composition du secteur 36

1.4.3 Un besoin croissant de médicalisation et de spécialisation des établissements 37

1.4.4 Une activité réglementée et encadrée 38

1.4.5 Un système de tarification encadré 38

1 Présentation du groupe ORPEA et de ses marchés



Le groupe ORPEA offre une prise en charge globale de la dépendance, physique ou psychique, à domicile ou en institution, répondant aussi bien aux attentes des Autorités de tutelle européennes qu'aux résidents et patients, visant un meilleur accès aux soins et facilitant leurs parcours. ORPEA dispose aujourd'hui d'une offre globale de services et de soins complémentaires, quel que soit l'âge ou la perte d'autonomie à travers :

- des maisons de retraite médicalisées ;
- des Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation ;
- des Cliniques Psychiatriques, pour les personnes souffrant de maladies psychiques ;
- des services et soins à domicile ;
- des résidences seniors avec services.

Le métier d'ORPEA consiste ainsi à prendre en charge des personnes en perte d'autonomie (physique ou psychique) afin de leur dispenser des soins essentiels à leur bien-être et de les accompagner dans les gestes de la vie courante, dans le respect de leur dignité et de leur individualité.

Depuis sa création en 1989, ORPEA a toujours placé la qualité de ses soins, de ses prestations et de ses services au cœur de sa stratégie de développement. Le groupe ORPEA s'est engagé à mettre en œuvre tous les moyens humains et techniques nécessaires au bien-être des patients et des résidents et à une qualité de prise en charge optimale.







Dans un contexte démographique marqué par une accélération du vieillissement des populations en Europe et dans le monde, une spécialisation et médicalisation renforcée de l'offre et un secteur fragmenté, ORPEA a constitué en 28 ans, un des leaders mondiaux de la prise en charge de la dépendance avec 86 650 lits répartis sur 818 établissements dans 12 pays.

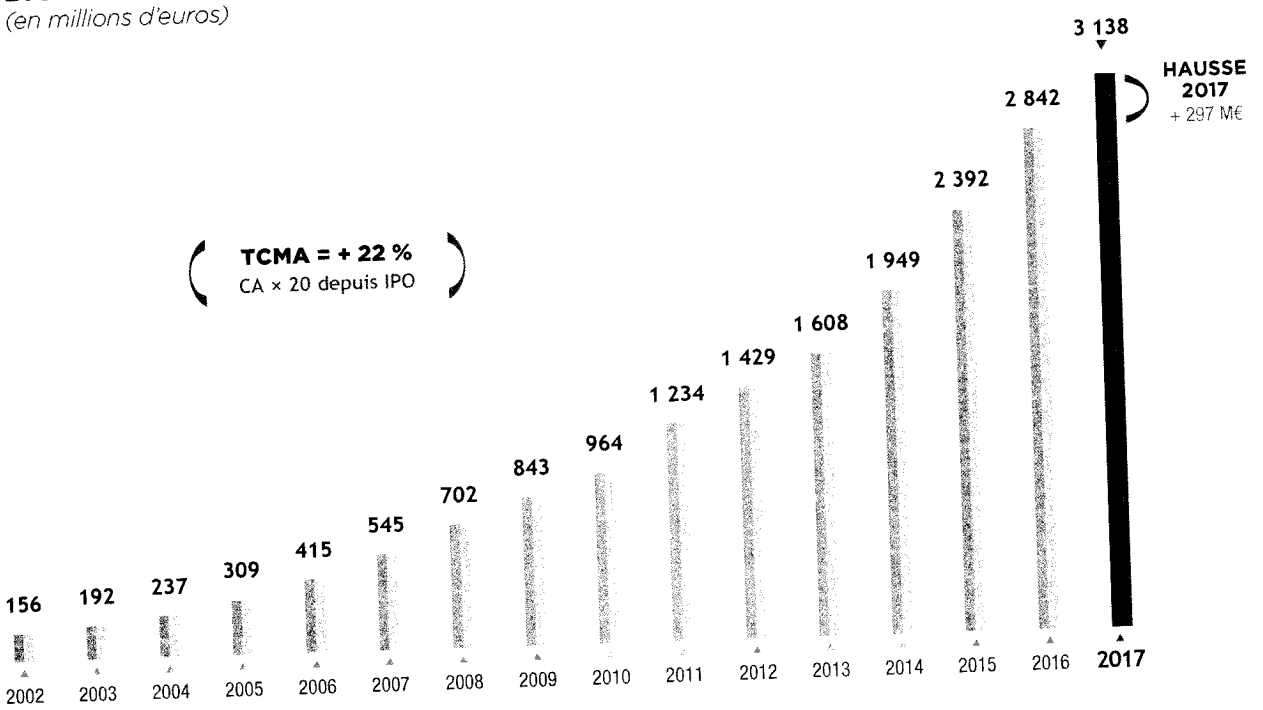
Fort d'une organisation structurée et dimensionnée pour son expansion internationale, de sa flexibilité financière, et de ses plateformes dans dix pays européens, au Brésil et en Chine, ORPEA va continuer de répondre aux défis du vieillissement des populations dans le monde par la mise en place d'une offre de qualité pour prendre en charge la grande dépendance.

1.1 CHIFFRES CLÉS D'ORPEA

1.1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

▸ ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE DEPUIS L'INTRODUCTION EN BOURSE

(en millions d'euros)



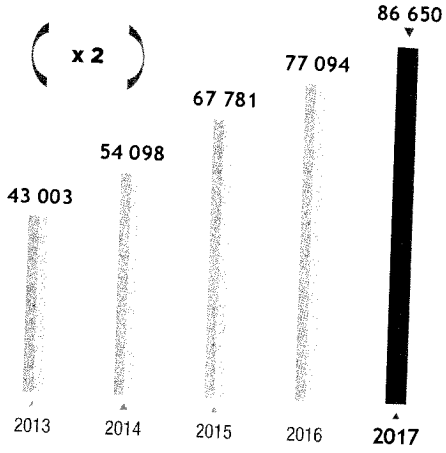
TCMA : Taux de croissance moyen annualisé.

(en millions d'euros)	2017	2016	2015
France	1 775,1	1 695,4	1 596,6
En % du chiffre d'affaires total	*57 %*	*60 %*	*67 %*
International	1 363,1	1 145,8	795,0
En % du chiffre d'affaires total	*43 %*	*40 %*	*33 %*
Allemagne	531,7	501,0	287,5
Autriche	242,6	176,3	109,8
Belgique	167,6	162,1	157,8
Chine	1,5	0,4	-
Espagne	142,8	101,7	63,9
Italie	51,7	48,5	45,9
Pologne	13,0	11,3	-
Suisse	199,0	142,9	130,1
République tchèque	13,7	1,7	-
TOTAL	**3 138,2**	**2 841,2**	**2 391,6**

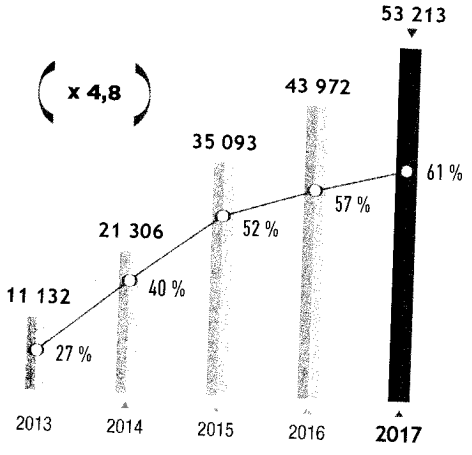
1.1.2 DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU

▸ DYNAMIQUE DE CROISSANCE DU RÉSEAU

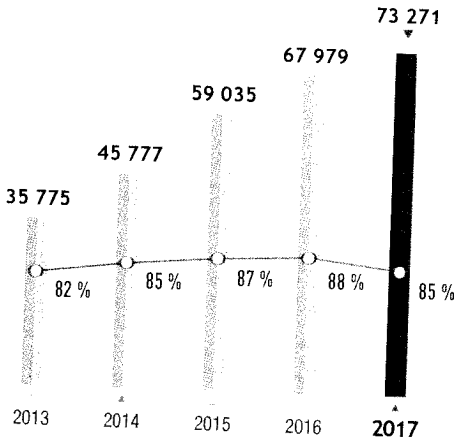
Réseau total
(en nombre de lits)



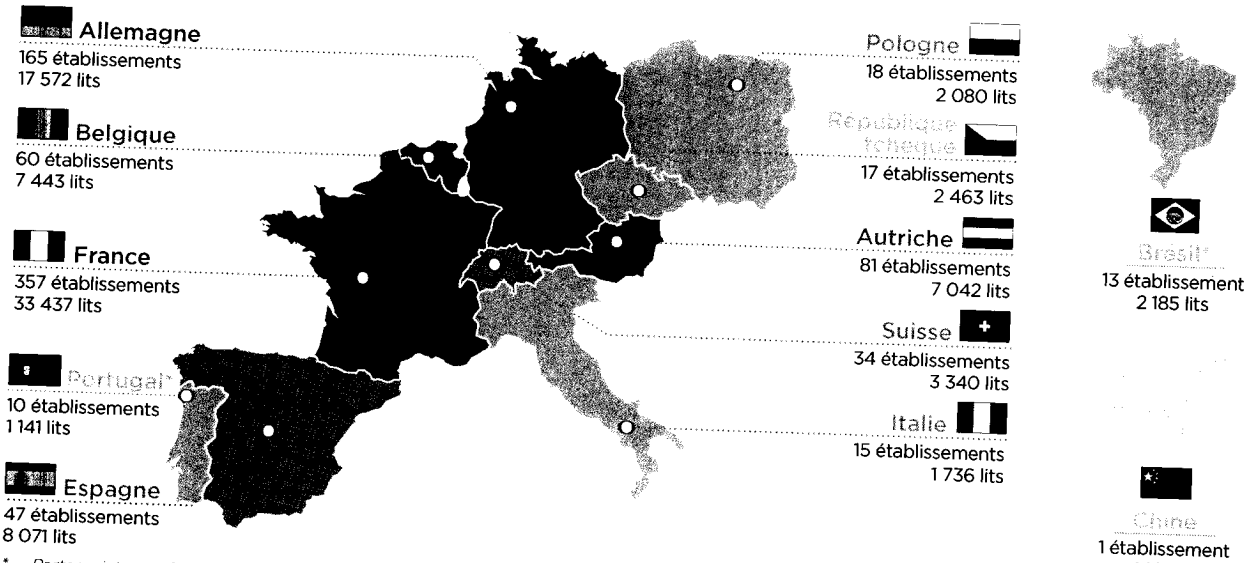
Réseau international
(en nombre de lits et en % du réseau total)



Maturité du réseau
(en nombre de lits matures et en % du réseau total)



▸ UN RÉSEAU EUROPÉEN DE 86 650 LITS SUR 818 ÉTABLISSEMENTS



* *Partenariat avec SIS Group (Portugal et Brésil) à hauteur de, respectivement, 49,5 % et 49,9 % pour ORPEA.*

TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES LITS OPÉRATIONNELS, EN RESTRUCTURATION ET EN CONSTRUCTION, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE SUR LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

Il est rappelé que les lits en construction ne sont pas opérationnels et que les lits en restructuration sont partiellement opérationnels.

	Nombre d'établissements *	Nombre de lits *	CA 2017	% CA 2017	Lits *		
					Dont lits opérationnels hors lits en restructuration	Dont lits en restructuration	Dont lits en construction
France	357	33 437	1 775,1	56,6 %	31 214	1 130	1 093
Allemagne	165	17 572	531,7	16,9 %	14 997	-	2 575
Autriche	81	7 042	242,6	7,7 %	6 858	-	184
Belgique	60	7 443	167,6	5,3 %	5 675	134	1 634
Brésil (1)	13	2 185	-	-	-	-	2 185
Chine	1	140	1,5	0,1 %	140	-	-
Espagne	47	8 071	142,8	4,6 %	7 764	-	307
Italie	15	1 736	51,7	1,7 %	1 471	-	265
Pologne	18	2 080	13,0	0,4 %	972	-	1 108
Portugal (1)	10	1 141	-	-	-	-	1 141
Suisse	34	3 340	199,0	6,3 %	2 638	-	702
Rép. tchèque	17	2 463	13,2	0,4 %	1 542	-	921
TOTAL	**818**	**86 650**	**3 138,2**	**100,0 %**	**73 271**	**1 264**	**12 115**

* *Données chiffrées au 31 décembre 2017.*
(1) Partenariat avec SIS Group (Portugal et Brésil) à hauteur de, respectivement, 49,5 % et 49,9 % pour ORPEA.

	Nombre d'établissements **	Nombre de lits **	CA 2016	% CA 2016	Lits **		
					Dont lits opérationnels hors lits en restructuration	Dont lits en restructuration	Dont lits en construction
France	357	33 122	1 695,4	59,7 %	30 713	1 030	1 379
Allemagne	165	16 824	501,0	17,6 %	14 518	-	2 306
Autriche	59	4 995	176,3	6,2 %	4 776	-	219
Belgique	60	7 389	162,1	5,7 %	5 412	239	1 738
Chine	1	140	0,4	0,0 %	140	-	-
Espagne	45	7 857	101,7	3,6 %	7 697	-	160
Italie	16	1 738	48,5	1,7 %	1 271	60	407
Pologne	10	1 174	11,3	0,4 %	704	-	470
Suisse	32	3 071	142,9	5,0 %	2 538	-	533
Rép. tchèque	6	784	1,7	0,1 %	210	-	574
TOTAL	**751**	**77 094**	**2 841,2**	**100,0 %**	**67 979**	**1 329**	**7 786**

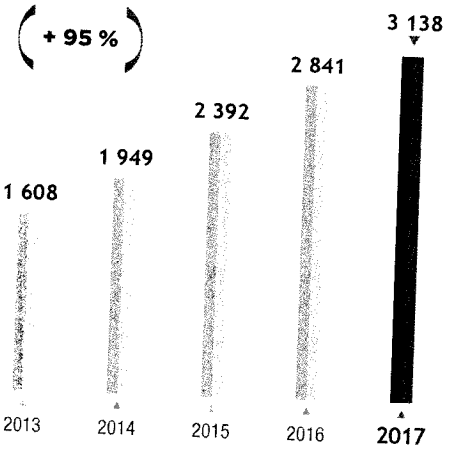
** *Données chiffrées au 31 décembre 2016.*

	Nombre d'établissements ***	Nombre de lits ***	CA 2015	% CA 2015	Lits ***		
					Dont lits opérationnels hors lits en restructuration	Dont lits en restructuration	Dont lits en construction
France	352	32 688	1 596,6	66,8 %	29 695	1 140	1 853
Allemagne	141	14 323	287,5	12,0 %	11 722	82	2 519
Autriche	58	4 591	109,8	4,6 %	4 462	0	129
Belgique	61	7 387	157,8	6,6 %	5 538	322	1 527
Espagne	25	4 034	63,9	2,7 %	4 034	0	0
Italie	16	1 728	45,9	1,9 %	1 136	60	532
Suisse	27	2 705	130,1	5,4 %	2 243	0	462
Rép. tchèque	3	325	0,0	0,0 %	205	0	120
TOTAL	**683**	**67 781**	**2 391,6**	**100,0 %**	**59 035**	**1 604**	**7 142**

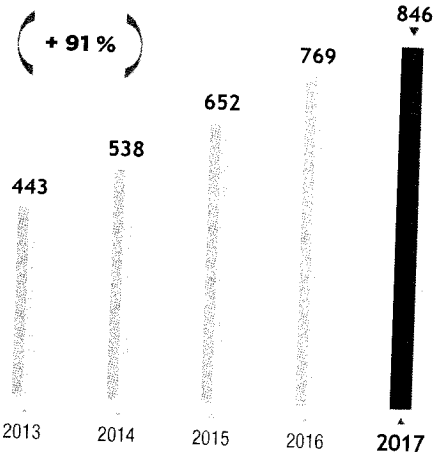
*** *Données chiffrées au 31 décembre 2015.*

1.1.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

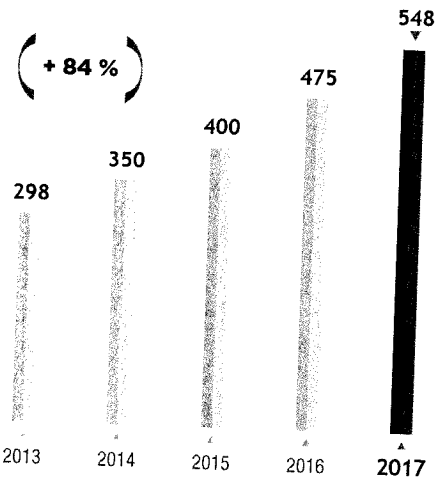
Chiffre d'affaires
(en millions d'euros)



EBITDAR
(en millions d'euros)



EBITDA
(en millions d'euros)



INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros) **(IFRS)**	**31/12/2017**	31/12/2016	31/12/2015
Chiffre d'affaires	3 138,2	2 841,2	2 391,6
EBITDAR **	846,2	769,4	652,5
EBITDA ***	547,7	474,5	400,5
EBIT courant ou résultat opérationnel courant	394,4	348,1	303,6
Résultat opérationnel	413,4	408,1	323,0
Coût de l'endettement financier net	(150,7)	(111,6)	(96,8)
Variation de JVO *	(124,0)	(1,8)	(43,0)
Résultat net part du Groupe hors variation nette JVO * et hors actualisation des impôts différés **	**197,8**	**177,6**	**153,3**
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu en France ****	52,9	80,0	0,0
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**89,8**	**293,5**	**126,6**

* *JVO = juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE.*
** *EBITDAR = EBITDA courant avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel ».*
*** *EBITDA = résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements, inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel ».*
**** *Les impôts différés dont le versement interviendra à compter de l'année 2020 ont fait l'objet d'une actualisation sur la base du dernier taux d'impôt connu qui sera applicable à cette échéance pour ORPEA SA et ses filiales françaises (25,83 % au lieu de 28,92 %).*

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	**31/12/2017**	31/12/2016	31/12/2015
Marge brute autofinancement	432	386	301
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	398	347	314
Flux nets de trésorerie d'investissement	(1 068)	(787)	(1 014)
Flux nets de trésorerie de financement	744	461	597
Variation de trésorerie	74	21	(103)
Trésorerie et équivalents, clôture	614	540	519

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	**31/12/2017**	31/12/2016	31/12/2015
Capitaux propres part du Groupe	**2 715**	**2 113**	**1 810**
Passifs financiers courants *	469	559	514
Passifs financiers non courants	4 621	3 801	3 219
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(614)	(540)	(519)
Endettement financier net	**4 476**	**3 820**	**3 214**
Goodwill	1 013	982	842
Actifs incorporels **	2 082	1 889	1 824
Actifs corporels ***	5 041	4 125	3 572
TOTAL DE BILAN	**9 695**	**8 375**	**7 371**

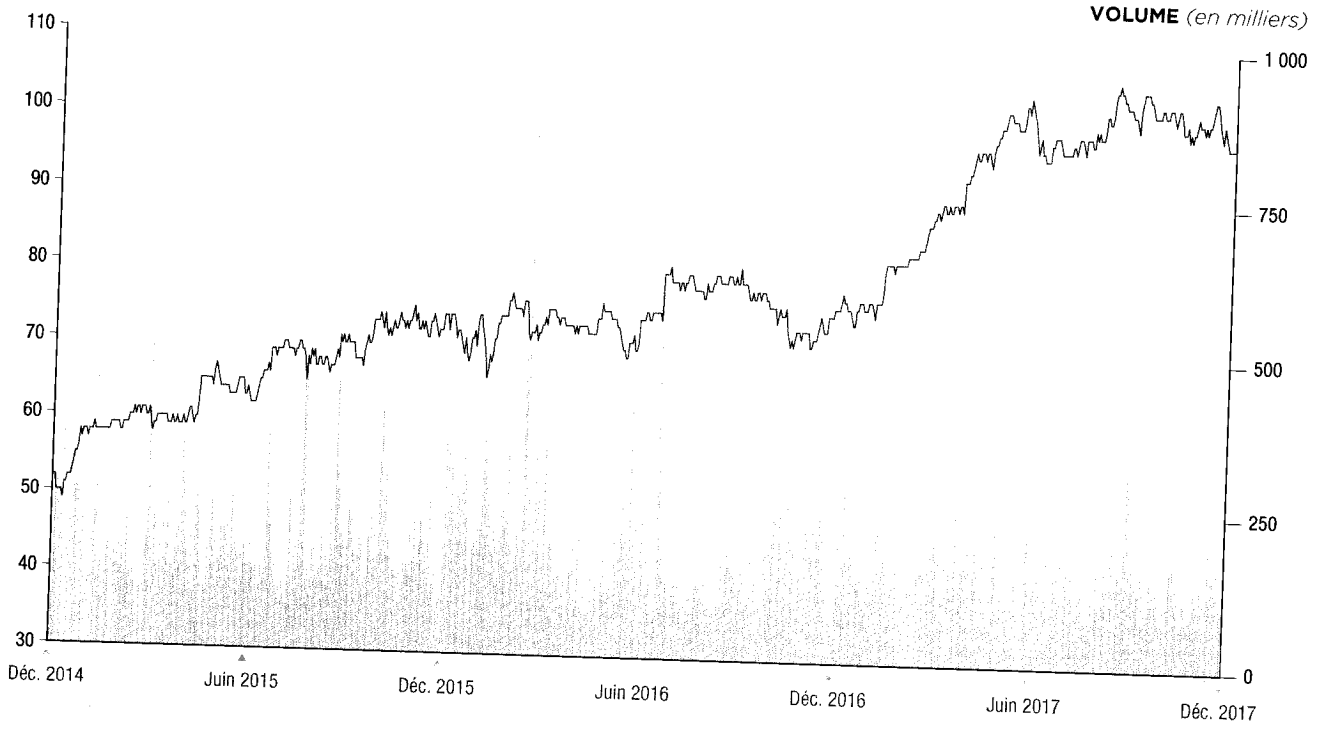
* *Dont les passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente.*
** *Hors actifs incorporels détenus en vue de la vente pour 73 M€ en 2016 et 31 M€ en 2017.*
*** *Hors actifs corporels détenus en vue de la vente pour 67 M€ en 2016 et 33 M€ en 2017.*

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES PAR ACTION

(en euros)	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Dividende (proposé à l'AG pour 2017)	1,10	1,00	0,90

1.1.4 DONNÉES BOURSIÈRES

▶ ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE ET DES VOLUMES SUR TROIS ANS



Indices

- Compartiment A d'Euronext Paris ;
- Membre du CAC Mid 60, du SBF 120, du STOXX EUROPE 600 et du MSCI Small Cap Europe ;
- Éligible au SRD.

HISTORIQUE DE DONNÉES BOURSIÈRES ANNUELLES

	2017	2016	2015
Cours de clôture au 31/12	98,30	76,76 €	73,78 €
Plus haut 12 mois en clôture	105,75	80,57 €	74,53 €
Plus bas 12 mois en clôture	73,90	65,81 €	49,31 €
Nombre de titres au 31/12	64 553 123	60 273 691	60 273 691
Capitalisation boursière au 31/12	6 346 M€	4 627 M€	4 447 M€
Performance annuelle du cours de Bourse	+ 28 %	+ 4 %	+ 42 %
Volume moyen quotidien * *(en nombre de titres)*	156 241	174 266	175 085
Volume moyen quotidien * *(en millions d'euros)*	14,7 M€	12,9 M€	11,2 M€
Turnover sur 12 mois	62 %	75 %	74 %

* *Volumes incluant Euronext et les plateformes alternatives (Chi-X, Turquoise et Bats).*

1.2 L'ACTIVITÉ DU GROUPE ORPEA

ORPEA prend en charge des personnes en perte d'autonomie, à domicile ou en institution (maisons de retraite, Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation ou de Psychiatrie).

Créé en France en 1989, le groupe ORPEA est désormais présent dans onze autres pays (Allemagne, Autriche, Belgique, Brésil, Chine, Espagne, Italie, Pologne, Portugal, Suisse et République tchèque).

Ce développement exceptionnel a été réalisé dans un cadre précis et sélectif. En effet la volonté qui préside au développement du Groupe a toujours été au service d'un objectif unique : une prise en charge de qualité, à tous les stades de la dépendance. Ainsi, grâce à un développement prudent, alliant croissance interne par création de nouveaux établissements et croissance externe par acquisitions ciblées, ORPEA se confère les moyens de poursuivre sa politique de qualité au service de ses résidents et patients.

ORPEA s'est développé dans des pays présentant des caractéristiques spécifiques offrant une forte visibilité : un vieillissement de la population, une offre de prise en charge insuffisante et/ou peu structurée, un secteur présentant de fortes barrières à l'entrée avec des systèmes d'autorisation réglementés ou des normes strictes.

L'expérience acquise par ORPEA en France lui a permis de développer un modèle puissant, que le Groupe peut désormais décliner dans tous les pays où il est présent, tout en s'adaptant aux spécificités et cultures locales, afin de proposer partout une offre de soin et de prise en charge structurée et adaptée aux besoins de la population.

1.2.1 LA CONSTRUCTION MÉTHODIQUE D'UN LEADER EUROPÉEN

Le groupe ORPEA est le fruit d'une construction méthodique, qui lui permet aujourd'hui de proposer une offre globale et de qualité pour la prise en charge des personnes dépendantes, faisant référence en France et à l'international dans un secteur en fort développement.

Dans tous les pays, ORPEA a toujours dupliqué le même modèle : une offre de qualité répondant aux attentes des Autorités de tutelle locales et nationales et des patients et résidents.

- 1989 : Création du groupe ORPEA par le Docteur Jean-Claude Marian, actuel Président d'honneur.
- 1989-1995 : Le Groupe se développe en France, essentiellement par la création de 46 établissements, représentant 4 600 lits de maisons de retraite.
- 1995 : Consolidation et structuration de l'organisation : le groupe ORPEA crée un siège administratif en région parisienne afin d'organiser et contrôler les aspects comptables, financiers et sociaux du groupe ORPEA. Des méthodes de management homogénéisées sont mises en place sur l'ensemble des sites du Groupe et formalisent les premières étapes d'une démarche qualité systématique et pérenne.
- 1999 : Développement d'une offre de soins de moyen séjour : ORPEA met l'accent sur la création et l'acquisition de Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation, de Rééducation Fonctionnelle et de Psychiatrie.
- 2002 : Introduction en Bourse : le 16 avril 2002, ORPEA s'introduit avec succès sur le Second Marché d'Euronext Paris. Cette étape, logique et décisive, a permis au Groupe d'asseoir sa notoriété en France et en Europe. L'ouverture du capital fut aussi un levier financier afin d'accélérer ses développements.
- 2004 : Ouverture sur l'Europe : ORPEA ouvre ses deux premiers établissements en Italie, en partenariat avec la mutuelle d'assurances italienne REALE MUTUA, propriétaire des murs. ORPEA entame son ouverture sur l'Europe, tout en restant concentré sur son cœur de métier : la création et la gestion d'établissements sanitaires et médico-sociaux.
- 2006 : Poursuite de l'expansion internationale : acquisitions d'établissements en Suisse (Clinique Psychiatrique à Nyon, au bord du lac Léman), en Belgique (complexe gériatrique au centre de Bruxelles), et en Espagne (groupe CARE, avec 15 établissements représentant 1 504 lits).
- 2007 : Entrée au Service à Règlement Différé (SRD), offrant une meilleure liquidité au titre.

  La stratégie de croissance à l'international a porté ses fruits : pour la première fois, 10 % du chiffre d'affaires consolidé sont réalisés hors de France (soit une hausse de plus de 85 % de l'activité).
- 2008-2009 : Structuration du déploiement européen : création de sièges fonctionnels en Belgique, en Espagne et en Italie, et déploiement de la politique Qualité sur l'ensemble des établissements européens, afin de décliner le modèle de gestion français.
- 2010 : Plus importante opération de croissance externe de son histoire, avec l'acquisition stratégique du groupe MEDITER (qui détient notamment une participation majoritaire dans le groupe Mieux Vivre) et la prise de participation de 49 % dans le groupe MEDIBELGE, représentant au total 4 866 lits répartis sur 57 établissements.
- 2011 : Augmentation de capital de 203 M€ pour renforcer la structure financière et accélérer ses développements aussi bien en France qu'à l'international.
- 2012 : Poursuite de l'internationalisation du Groupe : acquisition d'Artevida en Espagne (1 162 lits et places), montée à 100 % dans MEDIBELGE en Belgique. Le Groupe a également diversifié ses sources de financement en réalisant sa première émission obligataire privée auprès de grands institutionnels français.
- 2013 : Entrée d'un nouvel actionnaire stratégique de long terme : le premier fonds de pension canadien, CPPIB qui gère environ 200 Mds$ canadiens, devient le premier actionnaire du Groupe avec 15,9 % du capital, renforçant ainsi la visibilité et la pérennité du développement d'ORPEA à long terme.
- 2014 : Forte accélération de l'expansion internationale, notamment dans les pays germanophones, au travers de deux acquisitions stratégiques : SENEVITA en Suisse (2 293 lits/21 maisons de retraite) et SILVERCARE en Allemagne (5 963 lits/61 maisons de retraite). Ces opérations permettent au Groupe de doubler la taille de son réseau international.
- 2015 : Poursuite du développement international, avec des acquisitions en Autriche et République tchèque à travers le groupe SENECURA représentant 4 236 lits, ainsi qu'en Allemagne avec le groupe CELENUS KLINIKEN, comptant 15 cliniques (2 602 lits), puis deux groupes régionaux offrant un réseau régional complémentaire à celui de SILVERCARE : RGB (3 006 lits) et VITALIS (2 487 lits). Ce dernier n'étant intégré qu'à compter de janvier 2016.

- 2016 : Nouvelle étape dans le développement international avec l'acquisition de MEDI-SYSTEM, leader polonais de la prise en charge de la dépendance avec 704 lits, offrant ainsi de nouvelles opportunités à ORPEA en Pologne, ainsi que Sanyres (3 300 lits) qui complète le réseau espagnol. En fin d'année, le Groupe a également élargi son offre en Suisse, avec l'acquisition de Spitex Ville et Campagne, leader privé des soins à domicile en Suisse. Enfin, ORPEA a ouvert son premier établissement en Chine, dans la ville de Nankin, avec 140 lits.
- 2017 : ORPEA devient un acteur mondial en s'implantant en Amérique latine, au Brésil avec 2 185 lits en construction, en partenariat avec SIS Group. ORPEA a également poursuivi la densification de son réseau européen au Portugal (1 100 lits en construction en partenariat avec SIS Group), en Autriche avec l'acquisition de Dr. Dr. Wagner (1 812 lits), en République tchèque avec l'acquisition d'Anavita (932 lits/six maisons de retraite), ainsi que dans la plupart de ses autres pays avec de nouvelles créations d'établissements et des acquisitions ciblées. Enfin le Groupe a renforcé sa structure financière avec le remboursement anticipé de son ORNANE.

1.2.2 LE MÉTIER DU GROUPE ORPEA : UNE OFFRE DE PRISE EN CHARGE À TOUS LES STADES DE LA DÉPENDANCE

Le cœur du métier du groupe ORPEA s'est construit grâce à son savoir-faire dans la prise en charge de tous les types de dépendance, physique et intellectuelle, permanente et temporaire et ce, quel que soit leur stade :

- la perte d'autonomie liée à l'avancée en âge ;
- la rééducation et la réadaptation après un événement de santé ou l'évolution d'une maladie chronique ;
- les souffrances psychiques.

ORPEA propose ainsi une offre globale et uniforme de soins et de services dédiée à la prise en charge des personnes en perte d'autonomie, grâce à un réseau de structures spécialisées :

- des maisons de retraite médicalisées ;
- des résidences services séniors ;
- des Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) ;
- des Cliniques de Psychiatrie ;
- des services d'aide à domicile.

1.2.2.1 LES ÉTABLISSEMENTS POUR PERSONNES ÂGÉES

Une offre d'accueil diversifiée

Les maisons de retraite médicalisées

Les établissements pour personnes âgées du groupe ORPEA sont majoritairement des maisons de retraite médicalisées. La principale offre des résidences ORPEA, quel que soit le pays, est le séjour permanent.



Néanmoins, afin d'assurer un parcours de vie et de soin à la personne âgée en perte d'autonomie et répondre aux attentes des pouvoirs publics, les résidences ORPEA proposent également des formules d'accueil complémentaires :

- hébergement temporaire : la personne âgée peut être amenée à séjourner temporairement dans une résidence du Groupe lors par exemple :
  - d'un séjour de répit pour les aidants naturels et professionnels du domicile,
  - d'une rupture de la continuité du suivi au domicile, soit parce que le conjoint est hospitalisé, soit du fait de vacances des professionnels du domicile, en situation d'urgence ou le temps de leur mise en place,
  - d'une sortie d'hospitalisation où le retour à domicile est jugé trop précoce par la famille soit en raison de sa fragilité temporaire soit le temps de l'organisation matérielle au domicile ;
- accueil de jour : il permet à une personne âgée vivant à domicile, de bénéficier, une ou plusieurs fois par semaine, d'activités thérapeutiques et psychosociales adaptées à ses besoins et des animations favorisant le lien social. Ces solutions ont pour objectif de soulager les aidants familiaux et de prolonger le maintien à domicile dans les meilleures conditions. L'accueil de jour permet aussi de lutter contre l'isolement familial social en créant des lieux d'échanges avec les proches.

Globalement, une maison de retraite propose à chaque résident les services suivants :

- un accompagnement de vie personnalisé et un projet de soin individualisé respectant ses attentes et ses désirs, constituant le projet d'accueil et de prise en charge personnalisé du résident ;
- des services logistiques et d'accueil tels que l'hébergement, la restauration en très grande majorité confectionnée sur place avec des menus diversifiés et répondant aux normes européennes et servie en salle de restaurant, la blanchisserie, l'entretien des chambres ainsi que divers ateliers thérapeutiques et animations quotidiennes, individuels et collectifs.

L'accueil spécifique des malades atteints de pathologies neurodégénératives de type Alzheimer

Dans les pays où le Groupe est présent, les résidences ORPEA permettent d'accueillir des résidents atteints de pathologies de type Alzheimer et apparentées en se dotant de secteurs de vie et notamment d'unités protégées de soins adaptés ; il se peut également que des établissements soient entièrement dédiés à l'accueil de ces pathologies.

Le groupe ORPEA s'implique particulièrement dans la prise en charge de ces malades. La Direction médicale ORPEA a défini les principes architecturaux de ces unités grâce à la connaissance des troubles liés à la maladie et en s'appuyant sur les principes directeurs suivants :

- pour le résident : respect de la dignité et de l'individualité, libre aller, orientation naturelle vers les lieux de vie et la chambre, surveillance permanente passive, activités thérapeutiques adaptées, et pour certains établissements de technologies de repérage permettant la libre déambulation en toute sécurité ;
- pour les familles : être rassurés de voir son proche vivre dans une atmosphère conviviale et sécurisante entourés de personnels spécialement formés à leur prise en charge et leurs risques et pouvoir partager des instants d'intimité familiale dans un salon dédié ;
- pour les personnels : disposer d'un lieu de travail ergonomique et sécurisant grâce à la possibilité de veiller passivement sur l'ensemble des résidents tout en animant dans le lieu de vie commun et ce, afin d'éviter l'exacerbation des troubles comportementaux voire mieux les appréhender grâce à des pratiques professionnelles renforcées par les formations continues qui leur sont enseignées. Sur ce dernier point d'ailleurs, des modules de formation spécifiques ont été conçus et adaptés pour les équipes de ces unités.

Par ailleurs, grâce à la connaissance de la maladie et à l'appréhension de ses risques, une gamme de mobilier a également été spécialement conçue pour ces unités de vie.

L'objectif de ces unités protégées est de maintenir et de favoriser une vie relationnelle tout au long du séjour et diminuer tous les facteurs environnementaux pouvant exacerber les troubles présentés par ces résidents, assurant ainsi leur sécurité et leur bien-être.

Les soins en maison de retraite

L'accueil de personnes âgées dépendantes en maison de retraite nécessite une organisation rigoureuse des soins, qui regroupent la réalisation d'actes pluriquotidiens d'aide à la vie courante et d'accompagnement ainsi que des soins infirmiers et des soins paramédicaux ; l'équipe pluridisciplinaire (dont la composition dépend de la législation du pays) est en charge d'orchestrer ces prises en soins dans l'établissement, selon les prescriptions et les recommandations du médecin traitant de chaque résident.

Ces équipes pluridisciplinaires, fédérées autour des valeurs inhérentes aux bonnes pratiques professionnelles, dispensent les soins prescrits par les médecins. Les équipes soignantes encadrées au moins par un infirmier-chef et selon les pays, par un médecin coordonnateur, sont composées d'infirmiers, d'aides professionnelles dédiées aux soins et psychosociales dont la diversité et la répartition dépendent également de chaque pays.

Des professionnels libéraux (kinésithérapeutes, orthophonistes, psychologues...), intervenant sur prescription médicale, peuvent compléter la prise en charge.

Des ateliers thérapeutiques animés par des professionnels paramédicaux permettent de prévenir, freiner et de lutter contre les risques inhérents au Grand Âge et à la grande dépendance.

Le groupe ORPEA est proactif pour développer les thérapies non médicamenteuses au sein de ses maisons de retraite luttant ainsi contre le mauvais usage des médicaments et favorisant le bien-être et le maintien de l'autonomie.

Chaque résident accueilli bénéficie d'une évaluation de ses besoins en soins et de ses risques afin d'établir en équipe pluridisciplinaire un Projet de Soins individualisé personnalisant ainsi sa prise en charge. Ce projet est individualisé, répondant ainsi aux désirs des résidents, à leurs besoins et aux recommandations de bonnes pratiques professionnelles gériatriques.

L'inclusion de la maison de retraite dans le tissu sanitaire et social local permet d'optimiser le Projet de Soins global grâce à des partenariats et des échanges notamment en termes d'accès aux consultations spécialisées, de formation continue et d'organisation des transferts des résidents en cas d'urgence.

L'accueil de stagiaires et d'étudiants des professions de santé enrichit l'ensemble des équipes en transmettant dynamisme et savoir-faire à ces futurs professionnels.

Le projet de vie en maison de retraite

Un projet de vie individualisé est mis en place pour chaque résident, en concertation avec lui-même et sa famille, tenant compte de son histoire de vie, de ses désirs et centres d'intérêt.

L'ensemble des équipes s'attache à créer un environnement de vie convivial et chaleureux à travers l'organisation quotidienne d'activités.

En effet, un programme d'animations est coordonné et mis en place par un professionnel compétent avec un double objectif :

- occupationnel, autour d'activités socioculturelles (arts graphiques, spectacles, sorties...) : ORPEA a pour priorité de faire de tous ses établissements des lieux de vie conviviaux et chaleureux pour permettre aux résidents de renouer un lien social souvent affaibli ;
- préventif, en termes de risques liés au vieillissement, par des ateliers occupationnels physiques ou intellectuels (revue de presse, gymnastique douce et équilibre, art-thérapie...) parfois même balnéothérapie et ateliers réminiscence.

Les familles et proches sont invités à participer à la vie de la résidence afin de préserver le maintien des liens familiaux.

Chaque maison de retraite ORPEA s'inscrit dans la ville en favorisant les échanges avec les associations de volontaires, du 3e âge, et les établissements scolaires, accueillant pour certaines des crèches pour le plaisir de tous, résidents, familles et salariés.

Les résidences services seniors

En Belgique, en Suisse, en Allemagne et dans une moindre mesure en France, le Groupe a également développé des Résidences Services Seniors représentant une solution d'hébergement adaptée aux seniors autonomes ou semi-valides désirant préserver leur indépendance.

Ces résidences sont non médicalisées mais disposent d'un personnel présent de façon permanente afin d'organiser tous les services demandés par le résident (Coiffure, animations, restauration...). Les résidences seniors disposent d'espaces collectifs.

Ces établissements proposent des appartements (T1 au T3) équipées de kitchenettes et de salles de bain et disposent d'une assistance téléphonique ; si des soins sont nécessaires, les services d'aide à domicile et les professionnels de santé libéraux y interviennent.

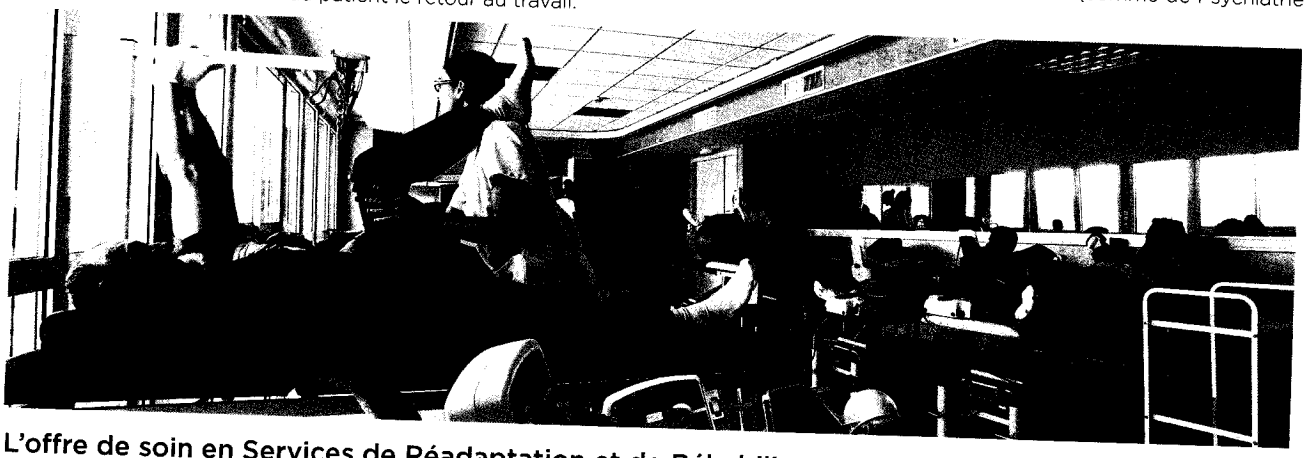
Ces résidences, d'un nouveau genre, proposent à leurs occupants des logements accueillants, totalement conçus pour leur confort et leur sécurité.

1.2.2.2 LES CLINIQUES DE SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION

Les Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation (Réhabilitation) du groupe ORPEA situées en France, en Suisse, en Italie, en Allemagne, en Autriche et en Pologne, ont pour missions la réadaptation et la rééducation des patients nécessitant une réhabilitation fonctionnelle ou un équilibrage des traitements par des équipes médicales, paramédicales et des plateaux techniques adaptés à chaque spécialité.

L'objectif est de donner au patient toutes les chances de se rétablir et de retrouver son état antérieur avec un maximum d'autonomie afin de préparer sa réinsertion socioprofessionnelle et son retour à domicile.

Il convient par ailleurs de noter qu'en Allemagne, la mission fondamentale d'une Clinique de Réhabilitation (comme de Psychiatrie d'ailleurs) est de permettre au patient le retour au travail.



L'offre de soin en Services de Réadaptation et de Réhabilitation

ORPEA a développé une offre globale tant en hospitalisation à temps complet qu'en hôpital de jour, pour répondre au souhait des patients de réaliser leur rééducation la journée en clinique, voire en relais après hospitalisation complète afin de mieux préparer le retour au domicile.

Outre la réhabilitation générale polyvalente, les cliniques du Groupe ont développé des spécialisations grâce aux compétences ciblées des professionnels, afin de répondre aux besoins sanitaires régionaux et nationaux conformément aux objectifs de santé publique, propres à chaque pays.

On notera les spécialités suivantes :

- **Gériatrie :** dédiés aux patients âgés de 75 ans ou plus, polypathologiques, dépendants ou à risque de dépendance. Ces unités dédiées répondent à la complexité due à la fragilité de ces personnes âgées, due à la fois à leurs polypathologies, aux risques particuliers de décompensation, à leur perte d'autonomie physique et intellectuelle auxquels se surajoutent fréquemment des problèmes sociaux et familiaux L'évaluation gérontologique de l'équipe soignante permet un soin ciblé et la gestion des risques accrus de cette population âgée. Ces unités gériatriques prennent en charge les personnes âgées suite à un accident de santé (chirurgical ou médical) soit du domicile soit de l'hôpital et dont le terrain fragile risque de provoquer une décompensation physiologique.
- **Affections de l'appareil locomoteur :** pour offrir des soins adaptés aux patients issus spécifiquement de services de traumatologie, d'orthopédie, ou encore de rhumatologie. Ces services prennent en charge les affections invalidantes de l'appareil locomoteur telles que : prothèses de hanche et de genoux, ligamentoplastie du genou, pathologies de l'épaule et la rééducation des coiffes des rotateurs, suites de chirurgie du rachis ou lombalgies chroniques, rhumatismes inflammatoires et dégénératifs ou encore des patients sportifs opérés nécessitant une rééducation intensive.
- **Affections du système nerveux :** pour prendre en charge des patients en :
  - suite d'accident vasculaire cérébral (AVC),
  - atteints d'une maladie neurologique dégénérative (sclérose en plaques, sclérose latérale amyotrophique, syndrome de Guillain barré, etc.) suite à une poussée douloureuse ou invalidante, à une complication intercurrente ou une chirurgie associée (spasticité, escarre, urologie...) pour une évaluation globale des déficits et des actions préventives, une mise en place d'aides adaptées au domicile et une réévaluation thérapeutique.
- Le groupe ORPEA dispose également d'unités de prise en charge des **patients en états végétatifs chroniques (EVC) ou pauci relationnel (EPR).** Ces unités spécifiques accueillent des patients ayant des séquelles neurologiques lourdes qui doivent bénéficier de soins constants de haut niveau.
- **Affections cardio-vasculaires :** dont la vocation est de proposer une réadaptation aux patients en suites de chirurgie cardiaque, d'infarctus du myocarde complexe ou compliqué d'affections surajoutées, de poussée d'insuffisance cardiaque chronique, d'endocardite infectieuse, d'artériopathie des membres inférieurs, ou de déséquilibre d'hypertension artérielle primitive ou secondaire Le programme de réadaptation comprend la réadaptation à l'effort afin de se rétablir et la prévention secondaire destinée à mieux connaître et appréhender sa maladie et son traitement. Il permet une meilleure récupération, empêche l'aggravation et réduit les risques de problèmes cardiaques futurs. Il comprend habituellement :
  - un suivi médical,
  - une évaluation des capacités physiques,
  - une analyse et prise en compte des facteurs de risque rééducation à l'effort,
  - une éducation thérapeutique sur le mode de vie, la gestion de son traitement et les conseils nutritionnels.
- **Hématologie et Cancérologie** assurent une prise en soin des patients venant de services aigus d'oncologie dont l'état de santé ne permet pas un retour à domicile immédiat, constituant des soins dits de support. Il s'agit pour la plupart :
  - d'inter-cure de chimiothérapie pour des malades fragiles à haut risque de décompensation,
  - de patients nécessitant l'apprentissage de l'utilisation des dispositifs médicaux qui leur ont été placés,
  - de l'équilibration des traitements antalgiques,
  - de la renutrition entérale ou parentérale,
  - du suivi des effets secondaires des traitements actifs ou palliatifs.

Les établissements de réhabilitation du Groupe disposent d'équipes médicales et soignantes pluridisciplinaires qualifiées, composées de médecins généralistes et spécialistes, d'infirmiers et d'assistants de soins de professionnels de la rééducation et du domaine psychosocial complété selon les pays d'un pharmacien. Pour réaliser les projets thérapeutiques individualisés, les équipes s'appuient sur des plateaux techniques performants et adaptés à chaque type de rééducation proposée selon le projet médical de chaque établissement.

Le recrutement des patients se fait en lien avec les médecins libéraux des centres spécialisés et des structures hospitalières reconnus permettant à chaque clinique de s'inscrire dans la filière de soins de ses spécialités.

Pour créer un environnement propice au bien-être et à la convalescence, les cliniques du Groupe proposent une offre diversifiée de prestations hôtelières de qualité.

1.2.2.3 LES CLINIQUES PSYCHIATRIQUES



Les établissements psychiatriques du Groupe, en France, en Suisse, en Allemagne, en Italie et en Espagne, accueillent des patients atteints de troubles psychiques.

Ces cliniques sont inscrites dans une démarche permanente d'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins, comme en atteste leur haut niveau de certification exigée par certains pays.

Afin de proposer aux patients et à leur entourage la meilleure offre de soin, les cliniques du groupe ORPEA portent par ailleurs un effort constant de développement et d'innovation dans le champ de la Santé Mentale, que ce soit de façon autonome ou en partenariat avec des hôpitaux universitaires, le secteur de la e-santé, les instituts de formation aux dernières thérapies validées.

Cette démarche a favorisé notamment en France, la mise en œuvre d'approches innovantes complémentaires fondées sur les preuves telles que la pleine conscience, l'EMDR, la *Deep TMS*, le *Neuro-Feedback*, la thérapie en réalité virtuelle, la santé connectée.

Pour renforcer cette prise en charge active, les cliniques du Groupe sont investies dans une démarche de psychoéducation des patients et de leur entourage, dont l'objet est d'améliorer leur connaissance de la maladie, leur capacité à la prendre en charge de façon plus autonome, faisant d'eux de vrais partenaires de soin.

Dans cette même démarche de pertinence des soins, le Groupe a mis en place des unités spécialisées, expertes et dédiées à certains patients selon leur pathologie ou leur âge.

Outre la prise en charge en hospitalisation complète, le Groupe met à disposition des patients des alternatives à temps partiel avec les hôpitaux de jour et les unités d'hospitalisation de nuit. Ces hospitalisations assurent une meilleure continuité des soins et améliorent la prévention des récidives.

L'offre de soin en Psychiatrie

La prise en charge dans les Cliniques du Groupe est fondée sur une approche pluridisciplinaire du soin, permettant à chaque catégorie du personnel soignant, sous la coordination du médecin, d'exercer pleinement son expertise propre. Cette prise en charge est formalisée dans le projet thérapeutique personnalisé construit en équipe pour répondre dans les meilleures conditions aux besoins du patient.

Ainsi, le médecin référent anime le projet de soins en plus de la prise en charge médicamenteuse et d'une partie de la prise en charge psychothérapeutique, à laquelle prennent part, selon les établissements et les pays, psychothérapeutes, psychomotriciens, ergothérapeutes, art-thérapeutes, éducateurs sportifs...

Selon la spécialité des cliniques, les troubles pris en charge sont :

- les troubles de l'humeur ;
- les troubles anxieux ;
- les troubles obsessionnels ;
- les addictions ;
- les troubles du comportement alimentaire ;
- les troubles du sommeil ;
- les troubles de la personnalité ;
- les troubles psychiatriques liés au vieillissement ;
- les troubles psychotiques ;
- les syndromes de surmenage ou *burn-out* ;
- des maladies d'émergence récente : fatigue chronique, fibromyalgie ;
- des maladies psychosomatiques.

Le groupe ORPEA a favorisé la mise en place dans certaines cliniques de pôles de compétences spécifiques. C'est ainsi que plusieurs des établissements du Groupe ont développé une véritable expertise, voire une excellence dans la prise en charge de certains troubles ou de certaines classes d'âges aux besoins spécifiques :

- **les Unités de Gérontopsychiatrie** pour la prise en charge et le traitement de patients âgés présentant des pathologies psychiatriques spécifiques au vieillissement comme des modifications dans l'expression de leur trouble du fait du vieillissement. L'encadrement est assuré par des gérontopsychiatres, gériatre, neuropsychologue, neurologue et une équipe paramédicale renforcée ;
- **les Unités de Coopération, publique/privée** en France qui accueillent des patients en provenance du secteur public dont ils dépendent dans le cadre d'une coopération étroite avec la clinique. Ces partenariats public-privé sont considérés comme uniques en France ;
- **les Unités Pédopsychiatrie,** qui accueillent des enfants et des adolescents âgés de 8 à 15 ans pour des troubles de l'humeur, des troubles anxieux ou des troubles de déficit attentionnel, hyperactivité ;
- **les Unités Jeunes Adultes,** qui accueillent des patients âgés entre 16 et 25 ans, dont les projets thérapeutiques sont adaptés à cette tranche d'âge ;
- **les Unités Parents/Enfants,** qui ont pour objectif de prendre en charge conjointement un parent et son enfant se trouvant dans des situations de souffrance psychique périnatale.

Pour exemple, afin de garantir l'harmonisation et le partage des initiatives innovantes, une supervision médicale est assurée en France, par un médecin psychiatre qui apporte le soutien logistique et méthodologique aux équipes médicales, dans une vision collaborative et facilitatrice de l'innovation. Il a aussi pour mission de s'assurer de la validité scientifique, ainsi que de la déontologie et l'éthique des pratiques cliniques.

Les techniques de soins

Les techniques de soins sont individuelles ou groupales. Elles sont fondées sur la synergie des traitements médicamenteux et des différentes approches psychothérapeutiques et technologiques.

Selon les pays, la culture et la formation des praticiens se déclinent en un ou plusieurs des modèles psychodynamiques, cognitifs et comportementaux, interpersonnels, hypnose, de soutien, systémiques, le tout dans un registre de psychothérapie institutionnelle intégrative.

Ainsi, se développe un projet médical fondé sur une approche qui répond aux spécificités des patients accueillis et des pathologies prises en charge.

Pour renforcer l'efficacité de cette prise en charge dans certaines indications, des cliniques du Groupe se dotent d'un plateau technique innovant.

Ainsi, en France, en plus de la sismothérapie (électroconvulsivothérapie), on pourra trouver les prises en charge suivantes :

- *Deep TMS* : stimulation magnétique transcrânienne profonde des zones du cerveau impliquées dans la pathologie traitée. Cette technique est proposée dans la prise en charge de la dépression, des troubles obsessionnels compulsifs, du syndrome de stress post-traumatique et de certaines addictions ;
- *Neuro-Feedback* : dont les effets pourraient être bénéfiques dans certaines formes de dépression et d'anxiété ainsi que dans les troubles du sommeil comme dans l'hyperactivité ;
- thérapie par la réalité virtuelle : exposition en réalité virtuelle avec approche cognitive et comportementale dans le cadre de troubles anxieux spécifiques ;
- e-santé : bracelets connectés dans la prise en charge des troubles du sommeil et de la consommation de benzodiazépines.

1.2.2.4 LES SERVICES À DOMICILE

Afin de répondre aux attentes et aux besoins de personnes en perte d'autonomie provisoire ou permanente du fait de leurs pathologies ou de leur handicap, le Groupe propose une offre complémentaire de services de maintien à domicile en France, en Autriche, en Suisse et en Allemagne.

Ces services peuvent intervenir au décours d'une hospitalisation et auprès de personnes âgées ou non en perte d'autonomie ; ils offrent un accompagnement personnalisé et adapté au domicile. En effet, accomplir les tâches de la vie quotidienne au domicile, sortir et ne pas accroître l'isolement sont les premières attentes des personnes en perte d'autonomie souhaitant demeurer à domicile. Après un accident ou une maladie, rien n'est plus agréable que de rentrer chez soi et de retrouver un univers dans lequel on se sent bien.

Différents services sont ainsi proposés aux personnes souhaitant rester à domicile :

- services « *house keeping* » : ménage, repas, repassage, jardinage, courses ménagères ;
- services aide aux soins de la vie quotidienne : garde de jour ou de nuit, aide à l'hygiène, aide aux repas ;
- services accompagnement aux déplacements, au bras ou véhiculé.

En tenant compte des attentes, habitudes et rythme de vie de chacun, des auxiliaires de vie qualifiées, expérimentées, peuvent intervenir à domicile de façon ponctuelle ou régulière sept jours sur sept, 24 heures sur 24.

1.2.3 UN RÉSEAU EUROPÉEN

Devenu un des leaders européens de la prise en charge globale de la dépendance, le groupe ORPEA dispose au 31 décembre 2017 d'un réseau unique de **818 établissements,** représentant **86 650 lits** répartis dans **douze pays** en Europe, en Chine et au Brésil.

EN FRANCE

La France est le pays d'implantation historique du groupe ORPEA depuis sa création en 1989. Le réseau français compte 357 établissements (33 437 lits) :

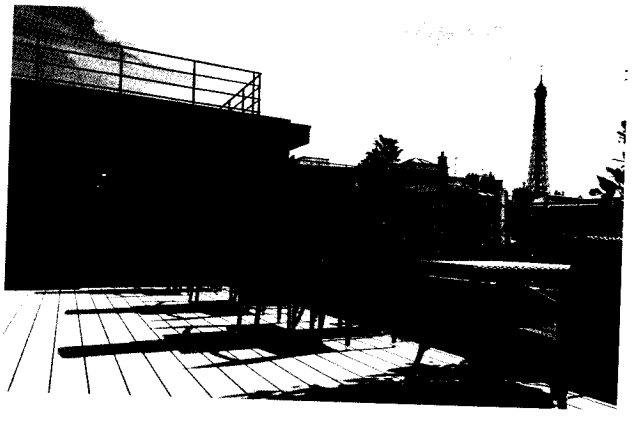
- des maisons de retraite médicalisées, sous l'appellation établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) ;
- des Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation ;
- des Cliniques Psychiatriques ;
- des résidences seniors avec services.

À travers les réseaux DOMIDOM et ADHAP, ORPEA propose également des services de maintien à domicile.

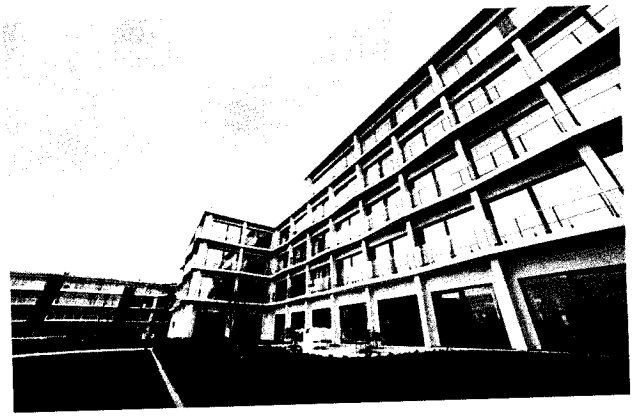
ORPEA a déployé sa stratégie de développement par des créations d'établissements et des acquisitions ciblées.

Les établissements sont répartis sur une grande partie du territoire français, avec un maillage lui permettant d'être présent dans les départements à forte densité de population, dans ou à proximité des grandes agglomérations où la demande est plus importante.

À ce titre, le Groupe est particulièrement présent dans les régions d'Île-de-France (Paris et croissant ouest de l'Île-de-France), Provence-Alpes-Côte d'Azur, Aquitaine, Poitou-Charentes et Rhône-Alpes avec plus de 20 sites par région.



EN BELGIQUE



ORPEA Belgium dispose d'un réseau de 60 établissements représentant 7 443 lits, composé de :

- résidences services pour personnes âgées autonomes ;
- maisons de repos et maisons de repos et de soins pour personnes âgées semi-valides, dépendantes et désorientées.

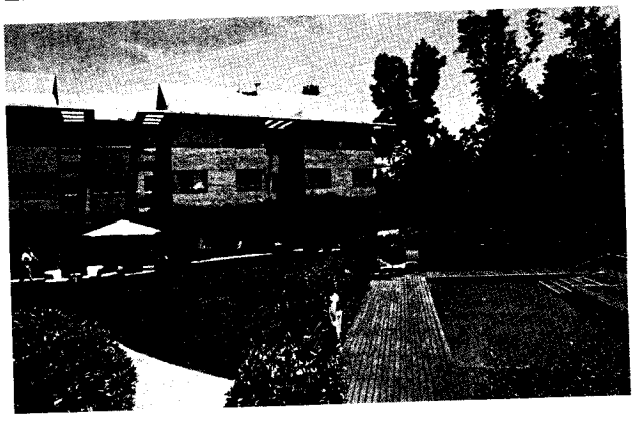
ORPEA a débuté son implantation en Belgique en 2006 et a poursuivi activement sa politique de développement à la fois par création de nouveaux établissements, grâce à l'obtention d'autorisations, et par des acquisitions.

Au fil des années, ORPEA Belgium est devenu l'un des principaux réseaux d'établissements spécialisés dans la prise en charge du Grand Âge du pays.

Les établissements belges sont majoritairement situés en Flandres et à Bruxelles ; et comme dans les autres pays, principalement au centre des villes ou à proximité des grandes agglomérations.

Depuis 2015, ORPEA Belgium est entré dans une phase dense d'ouvertures de nouveaux établissements et de restructurations d'établissements. Les nouveaux sites sont de grande taille (150 à 200 lits), de très grande qualité, mixant souvent de maison de repos et de soins et résidences services, et localisés dans des villes ou des zones à fort pouvoir d'achat.

EN ESPAGNE



ORPEA Ibérica, dispose d'un réseau de 47 établissements représentant 8 071 lits. ORPEA Ibérica a doublé de taille en 2016 avec l'acquisition du groupe Sanyres et d'autres acquisitions d'établissements indépendants.

ORPEA a débuté son implantation en Espagne en 2006 par l'acquisition du Grupo Care et a poursuivi son développement par des acquisitions sélectives, afin de construire un réseau d'établissements de grande qualité et bénéficiant d'une forte attractivité. Aujourd'hui, ORPEA est devenu un acteur de référence en Espagne offrant :

- une prise en charge de qualité pour les personnes âgées dépendantes ;
- des unités protégées dédiées à l'accueil spécifique des personnes âgées atteintes de la maladie Alzheimer ;
- une prise en charge psychiatrique ;
- des établissements modernes avec une proportion de chambres individuelles nettement plus élevée que la moyenne du secteur en Espagne ;
- de bonnes localisations avec une majorité des lits situés à Madrid, Barcelone et Valence.

EN ITALIE



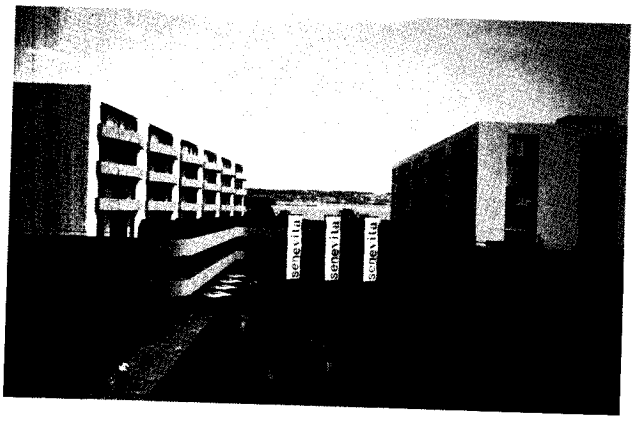
ORPEA Italia dispose d'un réseau de 15 établissements représentant 1 736 lits, composé de :

- résidences d'assistance flexible (RAF) : pour personnes semi-valides avec différentes unités spécialisées : convalescence, psychiatrie stabilisée, prise en charge des handicapés mentaux et moteurs ;
- résidences d'assistance sanitaire (RAS) : maisons de retraite médicalisées intégrant des patients atteints de la maladie d'Alzheimer et des comas ;
- Cliniques de Psychiatrie.

ORPEA a initié son implantation en Italie en 2004 puis s'est essentiellement développé par création d'établissements *ex nihilo*.

Le Groupe dispose ainsi d'un réseau de grande qualité dans le Nord de l'Italie (Piémont et région des Marches) et différencié par rapport à la moyenne du parc existant avec des établissements récents, de grande qualité, composé essentiellement de chambres particulières.

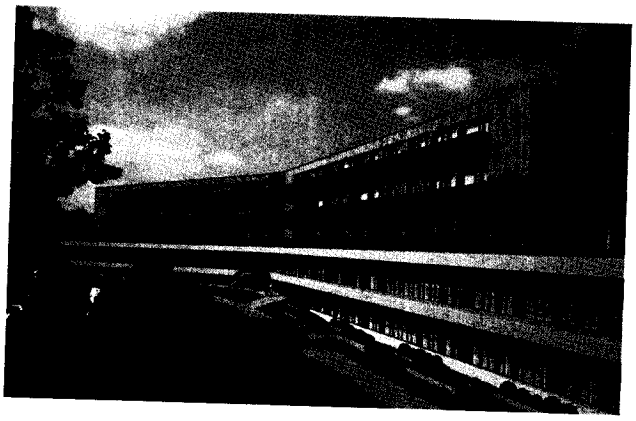
EN SUISSE



En Suisse, ORPEA dispose d'un réseau de 34 établissements représentant 3 340 lits, composé de :

- une Clinique Psychiatrique à Nyon, acquise en 2006 et totalement restructurée, qui jouit d'une expérience de 150 ans dans le traitement de la santé mentale ;
- un Centre de Traitement et de Réadaptation (CTR), pour les suites de soin et la rééducation, construit par le Groupe et ouvert en 2013 ;
- un établissement de psychiatrie et de rééducation en construction, qui ouvrira en 2018, situé à Veyrier ;
- des établissements médicaux sociaux (EMS), regroupant sur un même site les activités de maisons de retraite médicalisées et de résidences services, depuis l'acquisition du réseau SENEVITA en 2014, localisé exclusivement en Suisse alémanique, notamment les cantons de Berne, Zurich, Bâle, Aargau, Solothurn et Fribourg ;
- une offre de services et soins à domicile à travers le réseau de Spitex Ville et Campagne présent dans 25 cantons. Grâce à cette acquisition, réalisée fin 2016, ORPEA est devenu le leader privé suisse de soins et services à domicile pour personnes âgées.

EN ALLEMAGNE



En Allemagne, ORPEA dispose d'un réseau de 165 établissements représentant 17 572 lits, composé de :

- maisons de retraite médicalisées ;
- Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation ;
- Cliniques Psychiatriques.

ORPEA s'est implanté en Allemagne en juillet 2014 à travers l'acquisition de SILVERCARE, leader de la prise en charge du Grand Âge en termes de qualité.

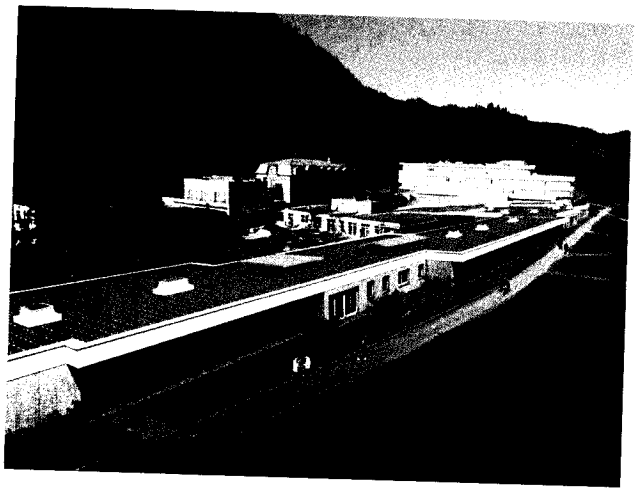
Depuis 2014, ORPEA a poursuivi son développement en Allemagne avec l'acquisition de :

- CELENUS KLINIKEN, 3e acteur privé du pays spécialisé dans les Soins de Suite et de Réadaptation et la Psychiatrie ;
- Residenz Gruppe Bremen, un réseau régional de maisons de retraite, complémentaire de SILVERCARE qui permet d'étendre la présence d'ORPEA dans le Nord de l'Allemagne ;
- VITALIS, un réseau régional de maisons de retraite, qui permet d'étendre la présence d'ORPEA dans le Sud de l'Allemagne.

En plus de ces opérations de croissance externe, ORPEA a poursuivi son développement organique en Allemagne avec de nombreux projets de création de nouveaux établissements, représentant 2 575 lits en construction qui ouvriront dans les trois prochaines années.

Les établissements sont récents, modernes et présentent un des ratios de chambres particulières parmi les plus élevés en Allemagne à près de 80 %.

EN AUTRICHE



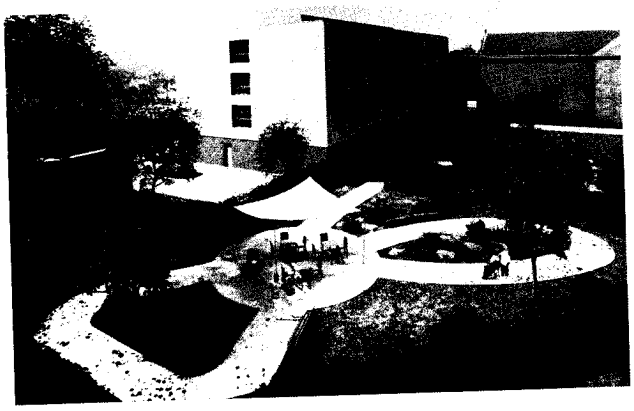
ORPEA s'est implanté en Autriche en janvier 2015 avec la reprise du groupe SENECURA, leader de la prise en charge de la dépendance dans le secteur privé, avec une offre globale de services permettant de proposer un véritable parcours de vie et de soins aux personnes âgées :

- maisons de retraite ;
- cliniques de rééducation ;
- soins et services à domicile.

Comme dans tous les pays, ORPEA a développé le réseau de SENECURA en Autriche par des acquisitions sélectives pour compléter le réseau existant, ainsi que des extensions et des créations de nouveaux établissements. En 2017 l'acquisition de Dr. Dr. Wagner, présent dans les Cliniques de Soins de Suite et Réadaptation et les maisons de retraite, a confirmé la position de leader de SENECURA en Autriche.

SENECURA dispose ainsi d'un réseau de 81 établissements représentant 7 042 lits.

EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE



ORPEA s'est implanté en République tchèque, à travers l'acquisition de SENECURA qui disposait de trois projets de maisons de retraite dans ce pays au moment de l'acquisition par ORPEA. Les deux premiers établissements ont ouvert leurs portes en 2016, rencontrant un grand succès dans ce pays où l'offre de qualité est très peu développée.

SENECURA a poursuivi son expansion dans le pays avec plusieurs nouveaux projets de construction de maisons de retraite et avec l'acquisition, en 2017, d'Anavita, premier opérateur privé de maisons de retraite, ainsi que d'autres acquisitions ciblées. Le réseau de SENECURA a ainsi triplé en 2017 et compte désormais 17 établissements représentant un total de 2 463 lits faisant de SENECURA le leader en République tchèque.

EN POLOGNE



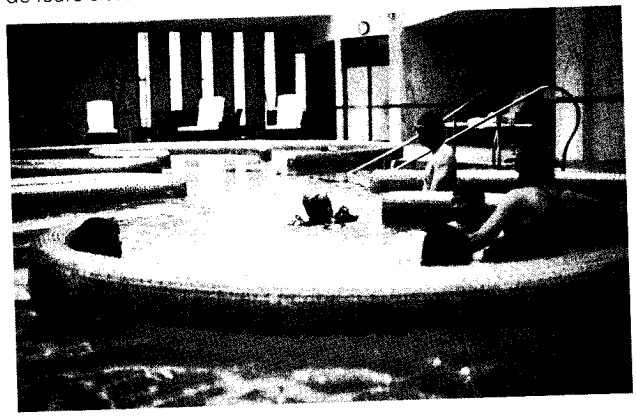
ORPEA s'est implanté en Pologne en janvier 2016 avec la reprise du groupe MEDI-SYSTEM (704 lits), leader de la prise en charge de la dépendance dans le secteur privé, avec une offre multidisciplinaire dans la prise en charge de la dépendance : maisons de retraite médicalisées et Cliniques de Soins de Suite et Réadaptation.

MEDI-SYSTEM dispose d'un réseau de qualité avec des établissements de grande taille (100 lits en moyenne), récents, essentiellement localisés à Varsovie et jouissant d'une excellente réputation. De nombreux projets de création de nouveaux établissements ont été initiés et le réseau de MEDI-SYSTEM est aujourd'hui constitué de 18 établissements, représentant 2 080 lits, soit une augmentation de 70 %

EN CHINE

En 2016, ORPEA a ouvert son premier établissement en Chine, dans la ville de Nankin, avec 140 lits. Cette maison de retraite prend en charge la grande dépendance et offre une qualité hôtelière haut de gamme.

Cet établissement constitue une vitrine unique du savoir-faire d'ORPEA dans ce pays où les besoins sont colossaux. Premier groupe étranger à ouvrir un établissement haut de gamme en Chine pour personnes âgées dépendantes, ORPEA jouit d'une excellente réputation qui attire l'intérêt de grands investisseurs publics ou privés chinois. Afin de poursuivre son développement, tout en contrôlant les risques, le Groupe envisage des contrats de joint-venture avec de grands acteurs chinois, tels que l'assureur Taikang et le groupe HNA, pour intervenir en tant que gestionnaire de leurs sites.



AU BRÉSIL

ORPEA s'est implanté au Brésil, en 2017, en partenariat avec le groupe SIS avec lequel le Groupe entretient des relations de longue date. ORPEA et SIS ont ainsi créé une joint-venture détenue à 49,9 % par ORPEA avec une option d'achat sur le solde.

Cette joint-venture regroupe 2 185 lits en construction (13 maisons de retraite) dans des localisations à fort pouvoir d'achat telles que São Paulo, Rio de Janeiro ou Fortaleza. La volonté d'ORPEA est de poursuivre son développement principalement par création de nouveaux établissements afin de répondre à des besoins de prise en charge de la dépendance très importants par une offre de qualité aujourd'hui quasi inexistante.



AU PORTUGAL

ORPEA s'est implanté au Portugal en 2017, avec la création d'une joint-venture avec le groupe SIS. ORPEA détient 49,5 % avec une option d'achat sur le solde.

À fin 2017, dix maisons de retraite, représentant 1 141 lits, étaient en cours de construction dans des emplacements stratégiques à Lisbonne, Cascais et Porto.

1.3 LES PILIERS DU MODÈLE ORPEA

Le fort développement d'ORPEA depuis 28 ans, qui va se poursuivre dans les prochaines années, en raison des fondamentaux solides du secteur, se base sur quatre piliers stratégiques immuables :

- des valeurs fondatrices d'éthique, de respect, d'écoute, de confiance et de conscience professionnelle ;
- une politique Qualité rigoureuse, optimisée en permanence, base de l'offre ORPEA ;
- une organisation centralisée au service de l'efficacité et de la qualité ;
- une politique immobilière de long terme, axée sur la propriété d'une partie significative du patrimoine.

1.3.1 DES VALEURS FONDATRICES FORTES

Depuis sa création, ORPEA a toujours eu pour objectif d'optimiser la qualité de la prise en charge proposée à ses résidents et patients, qu'il s'agisse de la qualité de vie, de soin ou des services hôteliers.

Or dans une structure de prestation de services, fonctionnant 24h/24 et 7j/7, la lucidité consiste à reconnaître l'inévitable imperfection et le risque d'erreur. Le volontarisme d'ORPEA et de toutes les équipes du Groupe, consiste à rechercher avec ténacité et régularité toutes les possibilités d'optimisation et d'amélioration des prestations au service des résidents et patients.

Afin d'exercer son métier sur le long terme et dans l'intérêt des patients et résidents, ainsi que des collaborateurs, le Groupe a défini, depuis sa création, un socle d'engagements fondé sur des valeurs fortes, qu'il décline dans tous les pays où il est implanté et ce, dans le respect des particularités nationales : écoute, confiance, respect, entraide et conscience professionnelle.

Le terme « valeur » revêt ce caractère particulier de renvoyer tant à un aspect financier qu'à un aspect moral.

ORPEA estime qu'il ne peut y avoir de création de valeur sans valeurs fondatrices qui guident son action et constituent la base de la culture de l'entreprise.

La capacité à investir dans l'humain de manière à augmenter les standards relationnels et moraux en même temps que la technique pure s'avère positive. En effet, ce sont les valeurs simples comme la gentillesse, la compassion, l'empathie, la disponibilité, la chaleur humaine qui font la réputation du Groupe, autant que ses performances en termes de compétences et de maîtrise technique.

Les études de satisfaction réalisées démontrent ce caractère primordial des valeurs : les commentaires des résidents, patients et familles soulignent au moins aussi souvent la gentillesse du personnel que la qualité des soins. Au fond, ce qui fait la valeur du Groupe, c'est sans doute la nature profondément humaine de ses collaborateurs.

Considérant que le métier d'ORPEA consiste par essence à gérer quotidiennement l'imperfection, les critiques décelées par les questionnaires sont par ailleurs autant de possibilités pour le Groupe de s'améliorer. La démarche d'amélioration continue est ainsi ancrée dans les valeurs du Groupe.

L'ÉTHIQUE : UNE EXIGENCE AU QUOTIDIEN

L'Éthique sous-tend toutes ces valeurs et guide le Groupe, notamment dans la définition de sa démarche qualité et ses programmes de formation.

Dans la rubrique éthique du manuel des « bonnes pratiques », il est aisé d'afficher des chartes d'engagement parfaitement validées, conçues par des professionnels.

Cette pratique est certes louable, mais on peut légitimement se demander quel est le pourcentage de membres du personnel qui les ont réellement lues et assimilées.

C'est en partant de cette hypothèse que le Groupe a conçu un protocole éthique original en vue de faire élaborer des chartes éthiques par les équipes de chaque établissement.

Sur la base d'un travail qui a débuté il y a plus de 15 ans et effectué avec deux consultantes, indépendantes du Groupe et spécialisées dans l'éthique du soin, il a été proposé à l'ensemble des équipes de choisir un certain nombre de valeurs qui leur apparaissent comme étant les plus importantes pour exercer leur métier et assurer le bien-être des personnes qui leur sont confiées (comme respect, écoute, compétence, entraide, confiance, conscience professionnelle...).

Cinq à sept d'entre elles sont choisies par les équipes comme étant hiérarchiquement les plus élevées. Ensuite, chacun est invité à participer à des groupes où seront élaborées quelques lignes explicitant chaque valeur avant de choisir un dessin ou une image illustrant chacune d'elles.

Cette aventure éthique est proposée à tous les membres du personnel, femmes de ménage, infirmières, facturières, hôtesses, aides-soignantes, serveuses, médecins, cuisiniers, directeurs, auxiliaires de vie... et au total, ce sont environ 80 % des membres du personnel qui assistent en moyenne à dix-huit heures de réflexion éthique (environ trois heures par mot-clé/valeur).

Enfin, le résultat du travail est mis en forme sous forme d'une charte qui est encadrée, affichée dans tout l'établissement et inaugurée solennellement par l'ensemble du personnel.

Les chartes sont lues et commentées attentivement par les nouveaux membres du personnel à qui les anciens en font les honneurs avec fierté. Les résidents comme les patients et leurs familles les détaillent fréquemment aussi.

D'une certaine manière, on peut dire que dans ces institutions-là, c'est l'éthique qui est le ciment des équipes.

À partir du moment où c'est toute une institution qui élabore, digère, fait siennes des valeurs morales aussi fondamentales, on peut penser que le comportement de son personnel correspondra au plus près aux principes énoncés, et ce, d'autant plus que des modules internes de formation comme « prévention de la maltraitance », « bientraitance » sont proposés de manière récurrente.

Depuis 2015, pour renforcer cette démarche, et approfondir une culture pragmatique de l'éthique clinique et de l'innovation soignante, le groupe ORPEA a créé un Conseil Scientifique et Éthique International. Composé de personnalités reconnues de la gériatrie européenne, ce Conseil a pour vocation notamment de répondre aux questionnements éthiques des professionnels du Groupe.

1.3.2 LA POLITIQUE QUALITÉ AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT

La démarche Qualité est depuis de nombreuses années pour le groupe ORPEA, non pas une obligation réglementaire, mais un des fondamentaux pour piloter l'activité du Groupe.

Parce que l'être humain est au centre de notre activité, et que nous pensons qu'il ne peut y avoir de développement durable sans qualité, l'amélioration continue de la qualité de nos prestations et de nos pratiques est un des objectifs stratégiques du groupe ORPEA.

C'est pourquoi le groupe ORPEA a mis en œuvre, dans tous ses établissements, une politique Qualité volontariste et rigoureuse.

La politique Qualité du groupe ORPEA s'organise autour :

- des protocoles et des procédures de soins harmonisés et en amélioration permanente ;
- des enquêtes de satisfaction ;
- des évaluations internes et externes ;
- des concours et autres trophées ;
- de la formation des équipes.

La finalité globale de l'ensemble des procédures Qualité mises en place au sein du Groupe est également de donner à chaque collaborateur du sens à sa mission, lui permettant de créer le lien nécessaire à une prise en charge de qualité.

1.3.2.1 L'ORGANISATION DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

Dans chacun des pays, le département qualité est placé sous la responsabilité du Directeur Général Délégué en charge de l'exploitation et travaille en étroite collaboration avec les Divisions opérationnelles et les services du Siège.

Les missions du département qualité sont :

- apporter une aide méthodologique aux établissements dans le cadre de la mise en place et le suivi de sa démarche qualité et gestion des risques ;
- accompagner les établissements dans le cadre de leurs démarches d'évaluation externe (certification, accréditation) ;
- développer des outils :
  - de formation et d'évaluation en vue de renforcer les savoirs des équipes,
  - de planification et de suivi des démarches,
  - de contrôle type grilles d'évaluation, indicateurs, qualité... ;
- mettre en place le Trophée Qualité ;
- organiser l'enquête de satisfaction annuelle auprès des résidents ;
- effectuer des audits, à titre de formation des équipes ou de contrôle de la qualité des prestations délivrées aux résidents/patients ;
- assurer la veille réglementaire et documentaire que ce soit au titre de la démarche qualité, de la gestion des risques ou de la réglementation ayant attrait aux différentes activités de nos établissements.

Ainsi le département qualité offre aux établissements accompagnement et conseil dans la mise en place de la démarche, contrôle et suivi des actions mises en place, et assistance méthodologique dans la création d'outils pour piloter la démarche de manière homogène sur l'ensemble du Groupe.

Un tableau de bord qualité est réalisé mensuellement par les établissements et transmis aux Directions qualité et exploitation, permettant de suivre le process d'amélioration continue de la démarche, d'identifier et de prévenir tout risque potentiel.

En France, cette démarche qualité est pilotée par une équipe de plus de 20 personnes dirigée par la Directrice qualité, qui travaille en étroite collaboration avec la Direction médicale.

Dans les autres pays où ORPEA est implanté, un ou plusieurs responsables qualité ont été mis en place afin de structurer la démarche des établissements. Ces responsables sont en lien permanent avec la Direction qualité du Groupe afin d'assurer une cohérence de la politique, tant en termes de respect des valeurs que de maîtrise des risques, tout en tenant compte du contexte réglementaire local.

Depuis plus de 15 ans, des procédures strictes et uniformisées sur l'ensemble du réseau ont été mises en place et sont en constante évolution. Elles sont complétées par des formations internes, qui permettent de rappeler les bonnes pratiques professionnelles (maladie d'Alzheimer, prévention de la maltraitance, gestes et postures, sécurité...), d'actualiser et de renforcer les connaissances des équipes, mais aussi de partager le vécu quotidien et l'expérience.

Ainsi, la veille et le suivi proposés aux établissements du Groupe par le département qualité et la Direction médicale permettent d'offrir un cadre sécurisant aux résidents, patients et salariés, et de contrôler tous les aspects liés à l'accueil, au confort, au suivi des soins et de la sécurité.

1.3.2.2 DES ÉVALUATIONS RÉGULIÈRES DES ÉTABLISSEMENTS

Pour assurer le suivi et le contrôle de la Démarche Qualité sur l'ensemble du Groupe, des évaluations internes et externes sont régulièrement réalisées au sein de tous les établissements.

Et au regard des résultats des évaluations externes des établissements du Groupe, la Démarche Qualité volontariste mise en place par ORPEA depuis 1998 porte ses fruits.

Les évaluations internes

Les évaluations internes, assurées par les Directions régionales, le département qualité, la Direction médicale et/ou la Direction Générale, sont l'occasion de vérifier que les procédures Groupe sont assimilées et appliquées, et que les protocoles sont parfaitement connus.

Elles permettent également de s'assurer que les actions correctrices engagées ont bien été suivies dans le temps.

Les évaluations externes

Quant aux évaluations externes ou certifications, elles constituent de véritables gages de transparence vis-à-vis des résidents et de leurs proches, qui garantissent que nos établissements respectent des engagements concrets sur la régularité de la qualité de service proposée dans le temps.

En effet, la démarche qualité est un processus continu et permanent, dont la certification n'est qu'une étape qui fait date, les actions se poursuivant dans la durée.

En Cliniques

En France, une procédure d'évaluation externe, obligatoire pour tous les établissements de santé (qu'ils soient publics ou privés) est conduite par la Haute Autorité de la santé (HAS), autorité publique indépendante à caractère scientifique. Elle concerne l'ensemble du fonctionnement et des pratiques d'un établissement et vise à s'assurer que les conditions de sécurité et la qualité des soins sont réellement prises en compte par l'établissement.

La certification repose sur la participation effective de tous les professionnels de l'établissement à la réalisation de l'auto-évaluation – effectuée sur la base du manuel de certification publié par l'HAS et au déroulement de la visite des experts de la HAS. C'est pourquoi, un comité de pilotage pluridisciplinaire institué au sein de chaque clinique du Groupe assure le suivi permanent de cette Démarche Qualité.

Dans le cadre de ce processus de certification, les établissements de santé doivent rendre compte de leur politique qualité et gestion des risques tous les 18 à 24 mois, à travers le compte qualité ; une visite sur site, tous les quatre ans, par les experts de la HAS vient compléter ce dispositif.

Les cliniques du Groupe ayant déjà passé cette certification ont obtenu des résultats satisfaisants. Dans ce cadre, des points remarquables dans l'organisation de certaines cliniques du Groupe ont même été mis en évidence par les experts visiteurs de la HAS. Ces points forts sont présentés comme « des actions remarquées » dans les rapports de certification.

En Allemagne, les cliniques sont également obligatoirement soumises à un processus de certification devant répondre à des normes validées par le BAR *(Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation)*. Ces certifications doivent être renouvelées tous les trois ans et sont nécessaires au maintien de l'agrément. Des visites intermédiaires ont lieu annuellement.

En Italie, l'accréditation est conduite, selon les régions, par une agence d'inspection habilitée ou par le service sanitaire de la région ou encore par une autorité publique indépendante.

En Autriche, dans les cliniques, un contrôle est mis en place par l'autorité sanitaire, sur la base des exigences réglementaires (« *Krankenanstalten- und Kuranstaltengesetz* » et « *Gesundheitsqualitätsgesetz* »).

En Suisse, il n'y a pas d'exigence particulière ; toutefois, les cliniques ont fait le choix d'être certifiées ISO 9001:2008.

En maisons de retraite

En France, les maisons de retraite ont l'obligation de s'inscrire dans une « démarche d'amélioration continue des activités et de la qualité des prestations », qui se traduit par notamment par la mise en place d'une auto-évaluation sur laquelle s'appuiera l'évaluation externe par un organisme indépendant.

Tous les cinq ans, chaque maison de retraite doit réaliser une auto-évaluation de ses activités, pour évaluer les actions mises en place et leurs effets pour les résidents. L'évaluation interne est participative, les résidents les familles et les professionnels y sont associés. Les résultats et les projets d'amélioration conditionnent les moyens alloués par les Autorités de tutelle (Agence régionale de santé et Conseil départemental), financeurs dans le cadre de la Convention Tripartite.

Parallèlement, tous les sept ans, toute maison de retraite doit faire réaliser une évaluation dite « externe » réalisée par des consultants extérieurs à l'établissement, habilités par l'Agence nationale de la qualité et de l'évaluation des établissements sociaux et médico-sociaux (ANESM). Les évaluateurs regardent tout particulièrement le respect des droits des usagers ainsi que la cohérence des actions réalisées par la maison de retraite au regard du projet de l'établissement. Les résultats de cette évaluation conditionnent le renouvellement de l'autorisation de fonctionnement de l'établissement.

Au 31 décembre 2017, tous les établissements du groupe ORPEA qui devaient mener une évaluation externe ont rempli cette obligation en transmettant, dans les délais, leur rapport d'évaluation externe aux Autorités de tutelle.

En Espagne, l'organisme international de certification AENOR, agréé par le ministère de la Santé, réalise un audit de certification « multisites » (après mise en adéquation des recommandations ORPEA et de la norme UNE – EN – ISO 9001:2015), renouvelable tous les trois ans et délivre une certification, certificat publié et obligatoirement affiché dans les résidences.

Le siège administratif et les sites sont audités par des auditeurs experts AENOR.

Au siège, les auditeurs expertisent les processus achats, ressources humaines ainsi que la politique qualité et processus d'amélioration continue.

Les établissements, quant à eux, font l'objet d'une évaluation complète sur site qui porte sur :

- le respect de la réglementation et des normes dans tous les secteurs d'activités de l'établissement ;
- la satisfaction du client ;
- le traitement des non-conformités, le suivi des actions correctives et préventives ;
- le suivi et les actions de formation internes.

En 2017, tous les sites ORPEA Ibérica sont certifiés AENOR et les sites Sanyres repris en cours d'année ont également été engagés dans cette démarche.

En Belgique et Suisse, des contrôles qualité sont effectués par les Autorités de tutelle afin de vérifier la bonne application des standards qualité demandés par les régions.

Ces contrôles portent tant sur le respect des bonnes pratiques de prise en charge des résidents que des effectifs qualifiés attendus au regard de la population âgée prise en charge.

En Suisse, la documentation relative aux soins est également auditée par les assureurs (cantons et caisses maladie). Également, les domaines liés à la sécurité et à l'hygiène font partie d'un audit externe effectué par les tutelles.

En Italie, une procédure d'évaluation externe est obligatoire pour tous les établissements, cliniques et maisons de retraite, à travers une procédure d'accréditation. Ces évaluations concernent l'ensemble du fonctionnement et des pratiques d'un établissement et visent à s'assurer que les conditions de sécurité et la qualité des soins sont réellement prises en compte par les établissements : la note globale de 96 % a été obtenue en 2017.

En maisons de retraite, la procédure d'évaluation est réalisée par une commission de l'ASL (agence de santé de la région).

En Allemagne, tous les établissements font l'objet d'une inspection annuelle par le MDK (*Medizinischer Dienst der Krankenkassen* – Service médical des assurances maladie) dont la méthodologie et la trame sont définies sur la base des dispositions législatives

prévues au Livre XI du Code social allemand et validées par le ministère de la Santé. Ces audits incluent l'examen d'un échantillon de neuf résidents, soit trois résidents par échelon de dépendance *(Pflegestufe)*.

Afin de promouvoir la transparence en matière de qualité de prise en charge des personnes âgées, une version synthétique des résultats des inspections du MDK est publiée pour chaque maison de retraite en Allemagne et doit être affichée visiblement dans l'établissement. Ce « rapport de transparence » *(Transparenzbericht)* se compose notamment d'une note générale (comprise entre 1,0 « très bien » et 5,0 « insuffisant ») ainsi que de notes partielles pour les domaines suivants :

- soins et prise en charge médicale (jusqu'à 32 critères étudiés) ;
- prise en charge de patients souffrant de démence (jusqu'à neuf critères) ;
- animation et lien social (jusqu'à neuf critères) ;
- hébergement, restauration, ménage et hygiène (jusqu'à neuf critères).

Les notes des 53 établissements de SILVERCARE inspectés en 2017 se situent sur une moyenne de 1,3 (« très bien »).

L'association d'aide sociale BIVA représente les intérêts des personnes qui ont besoin d'aide ou de soins et vit dans une institution supervisée depuis 1974. 22 résidences se sont engagées à renforcer les droits des résidents et. l'autodétermination dans l'âge et le handicap. L'association de protection sociale BIVA est une organisation indépendante et à but non lucratif. Il offre des conseils et de l'information quant à la qualité de vie, dans des situations difficiles en soins infirmiers et en services ; il s'agit d'un engagement volontaire. Le label obtenu est affiché en bonne place au sein de ces résidences.

En Autriche :

- les maisons de retraite font, quant à elles, l'objet d'un contrôle annuel par les autorités gouvernementales (« *Pflegeaufsicht* »), contrôles durant lesquels sont évalués le respect des droits des résidents, la qualité des soins délivrés, l'hygiène et la sécurité en collaboration avec le ministère fédéral de la Santé ; l'entreprise reçoit un label d'approbation (le certificat de qualité WHP) pour la mise en œuvre de la promotion de la santé au travail (ÖNBGF) qui se traduit par la délivrance d'une plaque et d'un certificat pour sa stratégie d'entreprise qui a pour but de prévenir les maladies en milieu de travail, d'améliorer la santé et d' améliorer le bien-être de ses employés ;
- trois labels d'approbation « opération familiale », label délivré par le ministère fédéral de la Famille et de la Jeunesse, *Familien-Freundlicher Betrie* ;
- trois labels d'approbation « installations adaptées pour les déplacements des personnes âgées », label délivré par la Communauté de travail pour le sport et la culture physique, *Bewegungs-Freundliche Senioreneinrichtung* ;
- un sceau d'approbation pour la promotion de la Santé et de la Mobilité : label délivré pour la mise en œuvre d'installations dans les maisons de soins infirmiers et dans les centres de jour, qui favorisent le programme d'activation de mobilité : Styria Vitalis Gütesiegel ;
- un écolabel autrichien, *Österreichisches Umweltzeichen 2017,* qui offre aux consommateurs une base d'information pour les décisions d'achat respectueux de l'environnement dans un de ses centres ;
- une certification annuelle 2017 *Verein Ökoprofit* pour la politique de développement durable pour l'un de ses établissements.

Par ailleurs, il est à noter que le ministère fédéral du Travail, des Affaires sociales et de la Protection des consommateurs a créé un certificat national de qualité (NQZ). Celui-ci distingue les établissements qui ont mené une réelle démarche qualité et répondent ainsi aux plus hautes exigences en matière de qualité. SENECURA est activement engagé dans ce processus de certification qui s'étend sur environ deux années et s'est fixé pour ambition de faire certifier tous ces établissements dans les prochaines années.

En République tchèque, le système qualité en est à ses débuts et il est à prévoir qu'il soit développé dans les prochaines années. Les obligations en matière de qualité dépendent de la réglementation régionale, tandis que les visites d'inspections sont réalisées par les villes/communes.

En Pologne, le résultat de la certification externe ISO 9001:2015 (après mise en adéquation des recommandations ORPEA et de la norme ISO 9001:2015), est positif sans aucune non-conformité.

Pour les services à domicile

Dans le cadre de ses activités de maintien à domicile en France, ORPEA s'est engagé dans une démarche de certification de services Qualicert, sur la base du référentiel SGS « Services aux particuliers - RE/SAP ». Cette certification constitue un gage de confiance vis-à-vis des clients et des partenaires, en cela qu'elle garantit :

- l'harmonisation des pratiques sur l'ensemble du réseau ;
- la professionnalisation des équipes ;
- des réponses adaptées aux attentes du client ;
- la volonté de se fixer des axes d'amélioration répondant aux besoins des clients.

1.3.2.3 LE TROPHÉE QUALITÉ ORPEA-CLINEA

Par ailleurs, pour faire de la Qualité un outil managérial fédérateur au service du bien-être des résidents et patients, le département qualité a mis en place le Trophée Qualité.

En effet, la qualité c'est aussi un état d'esprit ; ce Trophée participe à ce que l'ensemble de nos équipes défende cette qualité de service et de soin, et s'attache à la développer en permanence.

Il s'agit d'un concours annuel interne au Groupe, portant sur l'évaluation de critères de réglementation externes et internes au Groupe. Ce concours se déroule en trois phases :

- la sélection des finalistes, au cours de laquelle plus de 400 critères sont évalués, menée par la Direction qualité, la Direction médicale et les Directions régionales et/ou de Divisions pour les cliniques ;
- l'audit de contrôle des non-finalistes par la Direction qualité et la Direction médicale ;
- la phase finale avec une nouvelle grille d'évaluation et des mises en situation, menée par la Direction qualité et la Direction médicale qui s'adjoignent un membre de la Direction Générale (le Président du Groupe, le Directeur exploitation Groupe ou le Directeur financier).

Chacun de ces établissements lauréats remporte une enveloppe budgétaire qui lui permet de réaliser tel ou tel projet novateur et original pour améliorer la prise en charge des résidents ou patients. Ce projet est défini par l'ensemble des équipes de l'établissement.

Les équipes, lors d'une soirée de remise des prix organisée en leur honneur, se voient remettre un trophée ainsi qu'un cadeau, ajoutant à la valorisation et à la reconnaissance de leur travail quotidien.

En 2017, pour la **France,** les lauréats étaient :

- 1er prix : la Résidence de Saint-Saturnin-lès-Avignon (84) et la Clinique SSR de Brunoy (91) ;
- 2e prix : la Résidence de Granville (50) et la Clinique Psychiatrique du Vésinet (78) ;
- 3e prix : la Résidence de Toulouse Crampel (31) et la Clinique SSR de Belloy-en-France (95).

En Belgique, les établissements suivants ont obtenu le Trophée Qualité 2017 :

- 1er prix : la Résidence Closière Cornet à Villers-la-Ville ;
- 2e prix : la Résidence Adret à Gosselies ;
- 3e prix : les Résidences Paradis du Bouhay à Liège et Belle Époque à Knokke.

En Espagne, les résidences suivantes ont été récompensées :

- 1er prix : la Résidence San Fernando à Madrid ;
- 2e prix : la Résidence Las Rozas à Madrid ;
- 3e prix : la résidence Alcobendas à Madrid.

En Italie, les résidences suivantes ont été gratifiées :

- 1er prix : la résidence Casières à Trévise ;
- 2e prix : la résidence Richelmy à Turin ;
- 3e prix : la Résidence Asti à Asti.

Dans les autres pays européens où le Trophée Qualité n'a pas encore été mis en place, la qualité des équipes a été distinguée par l'obtention de nombreux prix.

En Autriche, SENECURA est le gestionnaire de maisons de retraite à avoir obtenu le plus de prix en 2017 :

- six institutions certifiées et deux en cours : certification annuelle NQZ tant pour la qualité de sa prise en charge que celle de ses équipes (« NQZ, Meilleur employeur du Vorarlberg, Qualité des services, Promotion de la santé au travail... ») ;
- sept établissements ont obtenu la certification nationale concernant la prise en charge de la douleur : PAINCERT GMBH ;
- sept établissements ont adopté un système de gestion de qualité, complet et innovant E-QUALIN pour les personnes âgées et les soins infirmiers : attitudes éthiques et respect des valeurs telles que dignité, honnêteté, tolérance, dialogue et gestion de conflit, l'empathie, la liberté et l'autodétermination et l'intégrité personnelle sont des objectifs convenus.

1.3.2.4 LES ENQUÊTES DE SATISFACTION

Afin de s'assurer que la qualité de l'accompagnement et des prestations délivrées au sein des établissements du Groupe, et surtout perçues par les résidents/patients, sont conformes à nos engagements, des enquêtes de satisfaction sont régulièrement réalisées.

Ces outils de référence illustrent notre volonté de répondre au mieux aux besoins de nos résidents et patients et de renforcer l'écoute de leurs attentes.

Pour les cliniques du Groupe, un questionnaire est systématiquement remis aux patients lors de leur admission ou peu avant leur départ. Ils sont analysés mensuellement pour assurer le suivi de l'évolution des points forts à conforter et des axes à améliorer, puis les résultats sont affichés.

En Allemagne, il est à noter que les assurances retraite font leur propre enquête de satisfaction auprès de leurs assurés – toutefois, celle-ci a lieu plusieurs semaines après le départ du patient. CELENUS KLINIKEN a donc fait le choix d'avoir également une enquête interne, quand le patient est encore sur place.

Pour les cliniques, les taux de satisfaction 2017 sont supérieurs à 90 %.

Dans les maisons de retraite du Groupe, une enquête anonyme est réalisée chaque année afin de mesurer le niveau de satisfaction des résidents et familles. Ce véritable « baromètre de satisfaction » réalisé par le département qualité permet aux résidents et familles d'évaluer les prestations de la résidence, tant au niveau de l'accueil, que des soins, de la restauration, de la disponibilité et de l'écoute du personnel, des animations... Ce baromètre a été conçu pour entendre toutes les voix dans la mesure où les questionnaires complétés par les résidents et familles sont retournés de manière anonyme au département qualité qui les fait analyser par une société extérieure (les résultats sont constatés par huissier).

Pour l'année 2017, 42 881 questionnaires de satisfaction ont été adressés à l'ensemble des résidents et des familles des établissements ORPEA situés en France, Belgique, Espagne, Italie, Suisse, Autriche, Allemagne, République tchèque, Pologne et Chine.

28 284 questionnaires ont été retournés et analysés, soit un taux de retour de 59,1 % (en hausse par rapport à l'an dernier, 58,1 %). Il ressort de cette enquête que :

- 92,5 % des résidents et familles se disent satisfaits ou très satisfaits des prestations des établissements ;
- 93 % des résidents et familles recommanderaient les établissements du Groupe à leur entourage.

1.3.3 UNE ORGANISATION OPTIMISÉE ET EFFICACE AU SERVICE DE LA QUALITÉ

1.3.3.1 UNE ORGANISATION ADAPTÉE AU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Dans le cadre de la politique de développement international intensive, initiée en 2014, avec plus de 60 % du réseau hors de France, ORPEA a adapté son organisation pour superviser l'implantation de son modèle à l'international et ainsi garantir le niveau de qualité et l'optimisation de la gestion.

L'objectif de l'organisation du Groupe est de trouver le juste équilibre entre :

- d'une part le niveau de décentralisation nécessaire pour assurer la proximité, le respect des spécificités nationales, et être au plus proche des attentes ;
- et d'autre part, la centralisation chère au Groupe pour dégager des synergies et faciliter le contrôle, le benchmark et la communication.

Ainsi, le Groupe est désormais organisé en *Business Units*, représentées au sein de chaque pays où le Groupe est présent.

Chaque *Business Unit* dispose d'une équipe de direction (CEO, CFO, COO) et d'un siège administratif pour les fonctions supports, à l'image du modèle français. Le management local dispose d'une connaissance approfondie des réglementations en vigueur dans le pays, des contacts-clés ainsi que d'une solide expertise des enjeux économiques, démographiques et culturels du pays.

Chaque *Business Unit* jouit d'une autonomie financière pour la gestion du business plan et des financements du développement ciblé, en accord et sous le contrôle de la Direction Générale Groupe.

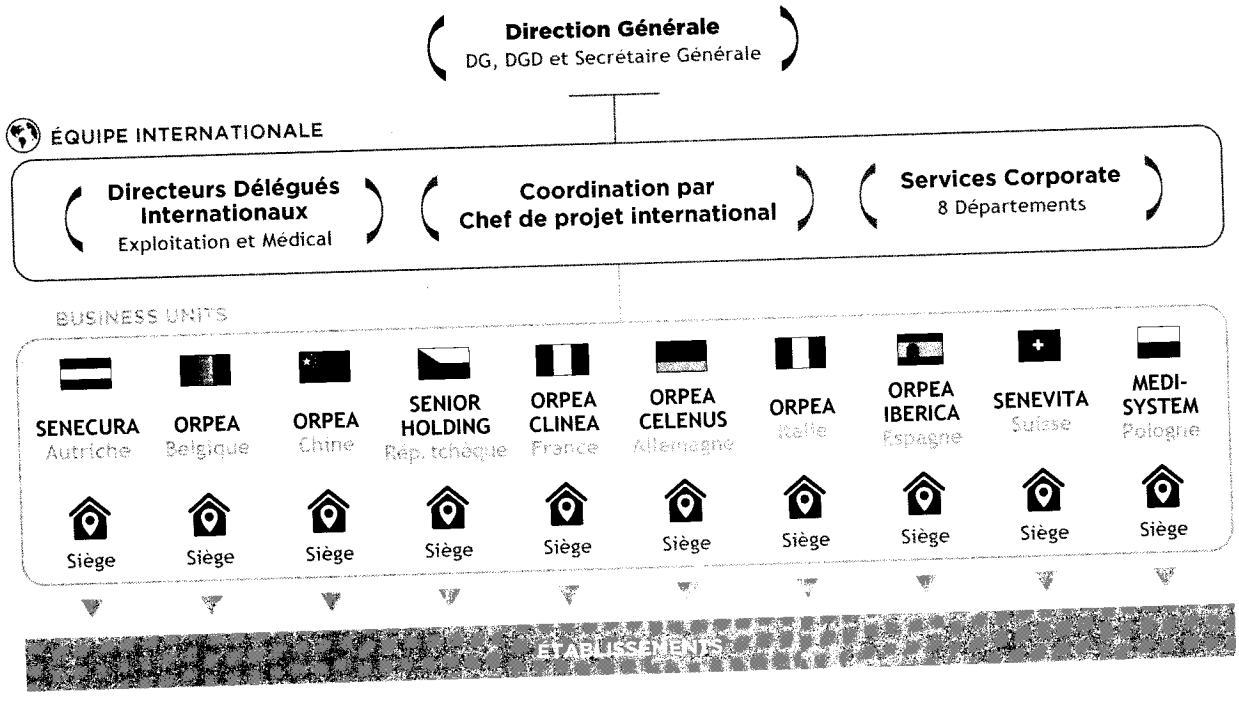
Elle est également responsable de l'élaboration et de la mise en application d'une *roadmap* annuelle sur l'exploitation et les fonctions supports, ainsi que d'un plan stratégique de développement.

En parallèle, pour fédérer les *Business Units* autour d'un socle commun de pratiques et de procédures, et superviser le bon fonctionnement de chaque *Business Unit* internationale, ORPEA a constitué une équipe d'une trentaine de Managers internationaux, essentiellement issus de la promotion interne (excellente connaissance des process du Groupe) au sein de chaque fonction support « Services Corporate », telle que les ressources humaines, la Qualité, le Contrôle de gestion et la Finance, le Développement, les Achats, les Travaux, le Juridique.

Ces Managers internationaux, fédérés autour d'une chef de projet international, ont défini pour leurs périmètres respectifs les règles incontournables à appliquer dans toutes les *Business Units* pour permettre au Groupe de gérer les risques (qualité, financiers, de réputation...), de renforcer la mise en œuvre de sa Démarche Qualité, de fluidifier les échanges, de procéder au *benchmarking* et de répondre aux exigences réglementaires (notamment du fait de sa cotation en Bourse). Ces « Prérequis Groupe », complétés par des modalités de contrôle adéquates, guident les *Business Units* dans leur intégration et dans la mise en œuvre des process et procédures de fonctionnement du Groupe. Les Managers internationaux sont chargés d'accompagner l'ensemble des *Business Units* dans le déploiement de ces Prérequis et d'en contrôler la bonne mise en œuvre et le respect.

Ainsi leur mission consiste à initier, conseiller, suivre et contrôler l'application des politiques Groupe dans chaque pays, pour chaque domaine d'expertise, tout en s'adaptant à la culture et la législation locales.

Les Managers internationaux mettent à disposition leur expérience dans leur domaine d'expertise et contribuent à favoriser l'intégration de groupes acquis et à fluidifier la circulation de l'information au sein du Groupe.



1.3.3.2 UNE ORGANISATION CENTRALISÉE AU SEIN DE CHAQUE *BUSINESS UNIT*

Chaque *Business Unit* dispose d'un siège très structuré, regroupant les principales fonctions supports, afin de décharger les directeurs d'établissements des tâches administratives, qui peuvent ainsi mobiliser et concentrer l'essentiel de leurs efforts sur l'accompagnement des résidents et patients et le management de leurs équipes.

Cette centralisation permet de mutualiser les coûts et d'optimiser tant le fonctionnement des établissements que le contrôle de la gestion et la finance.

Chaque siège joue ainsi un rôle de soutien et d'appui en élaborant et diffusant, par les méthodes les plus modernes, les différentes procédures et en permettant aux directeurs et au personnel de focaliser leurs compétences autour du bien-être des résidents et patients.

Ainsi l'organisation du Groupe repose sur une double logique :

- une centralisation de tous les services généraux au siège de la *Business Unit* (comptabilité, achats, paie, juridique, facturation...) ;
- une organisation opérationnelle adaptée aux impératifs de réactivité des métiers, ainsi qu'aux exigences de contrôle de gestion et de suivi Qualité du Groupe.

1.3.3.3 UNE DIRECTION INFORMATIQUE ET SYSTÈMES D'INFORMATION GROUPE AU CŒUR DE L'ORGANISATION

Composé de plus de 100 collaborateurs, la DSI dispose de compétences pluridisciplinaires pour développer et sécuriser un système d'information réellement adapté à l'organisation du Groupe et aux besoins de gestion et de pilotage de son activité, en France comme à l'international, outil essentiel à l'amélioration continue de la performance du Groupe.

La DSI s'est structurée afin de pouvoir accompagner le Groupe dans son déploiement international, en se dotant de nouvelles méthodes avec l'objectif de répondre aux enjeux du métier et de garder un temps d'avance :

- une DSI aux méthodes de développement et gestion de projet agiles pour permettre à ORPEA, en fonction de la maturité métier, de réduire le *time to market* et de travailler ses applications au plus près des usages terrain. Les méthodes classiques restent pertinentes dans certains cas ; il pourra alors s'associer à des cycles itératifs pour éviter les effets tunnel ;
- une centralisation des activités qui permet à la DSI de coordonner et de fédérer les initiatives du Groupe en matière de déploiement technique et de modernisation des outils et structures. Cette nouvelle organisation représente une force majeure car elle aide le Groupe à maintenir une parfaite cohérence des systèmes d'information (SI), un enrichissement et une rationalisation de l'écosystème applicatif ainsi qu'une industrialisation du développement en France et à l'international.

La Direction des systèmes d'information d'ORPEA s'organise autour de trois axes majeurs :

- un pilotage stratégique (vision du SI alignée sur les enjeux du Groupe) ;
- un pilotage fonctionnel, qui regroupe des compétences métier permettant de garder une synchronisation parfaite entre l'IT et le business ;
- un pilotage technique pour assurer une parfaite qualité en production/MCO (Maintien en Conditions Opérationnelles).

Une réflexion permanente « *Make or Buy* » entre le recours aux solutions IT du marché, pour bénéficier d'accélérateurs et de compétences externes lorsque cela est pertinent, et le développement interne d'applications qui nous différencient sur des domaines métier spécifiques. Nos experts analysent donc les besoins du métier, les écarts avec les outils du marché et recommandent la solution la plus pertinente en fonction de multiples critères (couverture fonctionnelle, réponses aux exigences techniques du Groupe, modèle économique, compétences, ergonomie, respect des législations, *roadmap* et capacités d'innovation...). Nous cherchons avec ces phases d'étude à apporter une réelle écoute des besoins utilisateurs et à mettre en place des outils adaptés, ce qui dans tous les pays favorisera une vraie adhésion aux changements.

Un hébergement interne pour contrôler et sécuriser le système d'information

Au regard du fort développement du Groupe à l'international, et compte tenu du développement interne de nombre d'applications métier, ORPEA souhaitait pouvoir :

- mutualiser les applications de gestion sur l'ensemble du Groupe lorsque cela est pertinent : gains en maintenance et reporting ;
- maîtriser parfaitement le système d'information notamment en termes de sécurisation des données ;
- renforcer la supervision et le contrôle des différentes *Business Units* ;
- être en capacité de répondre aux besoins particuliers des utilisateurs qu'ils soient en France ou dans les autres pays dans lesquels ORPEA opère ;
- anticiper les besoins de demain en lien avec la stratégie du Groupe.

C'est dans ce cadre, qu'en 2015, à l'occasion du déménagement du siège, un nouveau *Datacenter* très performant a été créé permettant d'héberger toutes les données et les outils du système d'information du Groupe et d'offrir une meilleure disponibilité des applications et une parfaite continuité des opérations, tout en sécurisant les systèmes.

La construction de ce *Datacenter* en interne a été préférée à celle d'un hébergement externalisé. Outre les économies importantes générées par ce choix, il apporte la flexibilité et la maîtrise nécessaires de sécurisation des données.

Ce *Datacenter* est doté d'une salle informatique permettant d'héberger 40 baies informatiques (offrant un potentiel de croissance de 150 % au regard des besoins actuels soit 10 ans de développement), représentant 250 serveurs et une capacité de stockage de 300 To de données.

Le *Datacenter* est adossé à un centre NSOC *(Network and Security Operation Center)*, constitué d'un espace de pilotage et une salle de crise, installé au cœur des bureaux de la DSI.

Ce renforcement de l'environnement de supervision et des outils d'administration permet d'assurer une surveillance plus pointue de la production informatique. Cet espace sera hautement sécurisé, à l'identique du *Datacenter,* pour fonctionner en 24 heures sur 24 et sept jours sur sept.

La DSI et le *Datacenter* ont été certifiés ISO 27001 en 2016.

Une veille permanente pour être à la pointe des dernières innovations et renforcer la sécurité des données

La DSI a encore renforcé ses activités de veille technologique pour anticiper les nouvelles tendances sur des sujets aussi variés que la e-santé, l'Internet des objets, la *Business Intelligence,* les nouveaux modes de développement (DevOps...). Elle développe également une vigilance accrue dans le domaine de la sécurité et de la protection des données à travers ses pôles Sécurité et CIL qui s'assurent sur l'ensemble des projets et des applications mises en place de la sécurité et de la confidentialité des données.

L'encadrement des nouvelles technologies, le respect du *privacy by design* et la conformité aux réglementations seront demain de vrais enjeux.

Les efforts du Groupe en matière de sécurisation des données sont un axe de travail majeur. La façon dont les données de ses patients, résidents, salariés, clients sont utilisées et protégées témoigne de la valeur qu'accorde le Groupe aux utilisateurs directs et indirects de ses systèmes d'information.

1.3.4 L'IMMOBILIER : UN ACTIF STRATÉGIQUE

Depuis sa création, ORPEA a toujours accordé une très grande importance à sa stratégie immobilière dans son ensemble :

- qualité de ses immeubles, construits et entretenus par le Groupe ;
- qualité des localisations au cœur des villes ou à proximité des grandes agglomérations ;
- cellule interne d'architectes et de maîtrise d'œuvre pour une conception des immeubles au service du métier ;
- propriété immobilière pour une part importante de son parc.

1.3.4.1 DES IMMEUBLES DE QUALITÉ DANS DES LOCALISATIONS ATTRACTIVES

En effet, l'immobilier représente un actif stratégique pour l'exercice de l'activité du Groupe. Le Groupe choisit ses sites en fonction de leur qualité immobilière intrinsèque, dont notamment la qualité du site et son positionnement géographique : la plupart des établissements du Groupe sont situés soit en centre-ville, soit dans un cadre environnemental remarquable, avec toujours pour objectif de permettre un lien de proximité avec les familles et les prescripteurs, essentiel à la qualité de prise en charge.

Une étude réalisée en 2011 par la DREES (étude n° 18 – *La vie en établissement d'hébergement pour personnes âgées du point de vue des résidents et de leurs proches*) auprès des résidents et leurs proches confirme cette stratégie : elle a fait ressortir que le premier critère de sélection par les résidents et de leurs familles est la situation géographique de l'établissement, et ce à 69 %.

En France, les actifs du Groupe se situent souvent dans les régions dynamiques telles l'Île-de-France (Paris et Ouest de la région parisienne), Provence-Alpes-Côte d'Azur (côte méditerranéenne), Aquitaine et Poitou-Charentes. En Belgique, la majorité du réseau se situe à Bruxelles et en Flandres, en Espagne, plus de 50 % à Madrid, en Italie, uniquement dans les régions du Nord, en Pologne essentiellement à Varsovie...

Par ailleurs, le Groupe porte une attention particulière :

- à la qualité architecturale de la construction : une grande partie de cet immobilier a été construit par le Groupe, lui permettant de concevoir ses établissements selon ses propres normes qualitatives ;
- à la qualité des prestations intérieures ;
- au respect des normes environnementales et la recherche d'économie d'énergie.

1.3.4.2 STRATÉGIE DE PROPRIÉTÉ IMMOBILIÈRE

Depuis de nombreuses années, la stratégie immobilière d'ORPEA consiste à rester propriétaire d'une part importante de son parc immobilier afin de :

- maîtriser son outil d'exploitation pour offrir la meilleure qualité de service et préserver la flexibilité pour effectuer d'éventuels travaux ;
- accroître la valeur patrimoniale du Groupe grâce à des actifs récents et bien localisés ;
- sécuriser la rentabilité d'ORPEA à moyen et long terme ;
- disposer d'une sécurité et d'une flexibilité financière grâce à des actifs peu volatiles et facilement cessibles.

Depuis 2015, ORPEA a l'ambition de remonter ce taux de détention en rachetant des immeubles exploités par le Groupe, en cédant moins d'immeubles et en focalisant sa politique d'acquisition sur des opportunités où le Groupe peut aussi racheter l'immobilier. Ainsi, fin 2017, le taux de détention de l'immobilier a pu être ramené à 45 %, contre 32 % fin 2014.

Ce patrimoine porte sur des actifs de qualité (immeubles récents situés dans de bonnes localisations) et assure une solide sécurité locative : ORPEA est lui-même locataire de ses immeubles, écartant ainsi le risque de vacance.

Cette stratégie de propriété immobilière d'une partie du patrimoine, confère au Groupe de nombreux atouts :

- sécuriser la rentabilité et les cash-flows à long terme ;
- accroître la flexibilité pour réaliser des extensions ou des restructurations sans alourdir la charge foncière ;
- renforcer la solidité financière du Groupe ;
- augmenter la valeur patrimoniale de la Société.

L'actif immobilier (incluant les actifs en cours de construction) représente ainsi au bilan 5 042 M€ déduction faite des actifs immobiliers en cours de cession au 31 décembre 2017, pour un montant de 33 M€, soit une augmentation de 917 M€ sur 12 mois.

L'ensemble des actifs immobiliers exploités, sont valorisés à la juste valeur. Les actifs en cours de construction sont valorisés à leur coût de construction et les terrains à leur coût d'acquisition.

L'immobilier du Groupe est financé par des prêts long terme ou par des contrats de crédits-bails (CBI).

Le Groupe est crédit preneur, dans le cadre de plusieurs CBI.

Le mode de financement en CBI est en effet privilégié par le Groupe car il permet, en levant l'option qui lui est offerte, après une période de 12 à 15 ans, de devenir propriétaire de l'immeuble en payant une valeur résiduelle faible.

Ainsi le Groupe devient régulièrement propriétaire de plusieurs immeubles financés en CBI.

Le mode de financement par crédit-bail permet d'anticiper l'application de la norme IFRS 16 prévue à compter du 1er janvier 2019, celle-ci prévoyant que tout contrat de location simple devra être comptabilisé à l'actif et au passif du bilan pour la valeur représentative du droit d'utilisation. Ainsi, la comptabilisation d'une location simple se rapprochera de celle d'un CBI (location financement), étant toutefois rappelé que seul le CBI permettra, à l'issue du contrat, et après levée de l'option d'achat à des conditions favorables, de devenir définitivement propriétaire du bien.

Bien que le mode de financement par CBI conduise à consolider au bilan à l'actif (l'immeuble) et au passif (la dette financière), cette stratégie patrimoniale est assurément source de création de valeur ; c'est pourquoi ORPEA, depuis sa création, n'a cessé de l'appliquer.

Cette stratégie permet au Groupe d'optimiser sa structure financière, avec une maîtrise du coût global de son immobilier.

Elle lui permet également, pour maintenir son rythme de développement tout en conservant un équilibre financier satisfaisant, de céder des actifs immobiliers grâce à plusieurs méthodes :

- cession par lots à des investisseurs individuels ;
- cession directe d'immeuble entier à des foncières, des *family office* ou des investisseurs institutionnels, tels que les assureurs, recherchant un placement sécurisé à long terme. En effet, il est apparu que les assureurs, et notamment des assureurs vie, montrent un intérêt fort pour les actifs du Groupe ;
- au besoin, cession à l'OPCI du groupe ORPEA (Amundi Immobilier Novation Santé OPCI), organisme de placement collectif immobilier, agrée le 28 novembre 2008 par l'AMF.

Dans le cadre de ces cessions, quel que soit l'acquéreur, la stratégie d'ORPEA est d'obtenir des conditions attractives afin de bien maîtriser sa charge locative sur le long terme : un taux de rendement initial bas mais surtout une indexation maîtrisée.

Pour ces immeubles pris en location simple, les baux commerciaux prévoient généralement la prise en charge par le Groupe des travaux relevant de l'article 606 du Code civil, et ce afin de maîtriser ces travaux et par conséquent la qualité de ses prestations.

1.4 UN SECTEUR À FORTES BARRIÈRES À L'ENTRÉE, PORTÉ PAR DES BESOINS CROISSANTS

Face au défi démographique mondial du vieillissement de la population, à la nécessité d'une médicalisation et d'une spécialisation renforcée, à une offre insuffisante et inadaptée, le secteur de la prise en charge de la dépendance joue un rôle crucial et moteur qui va encore s'amplifier dans les prochaines décennies.

Afin de garantir une prise en charge de qualité, axée sur la sécurité et le bien-être des patients et résidents, et de maîtriser les dépenses de santé, le secteur de la dépendance est régi par un cadre réglementaire strict qui constitue une véritable barrière aux nouveaux entrants sur le marché.

L'ensemble de ces éléments, communs à la plupart des pays d'Europe, constituent des facteurs de développement puissants pour les acteurs du secteur.

1.4.1 DES BESOINS CONSIDÉRABLES FACE À UNE OFFRE SOUS-DIMENSIONNÉE

1.4.1.1 UNE DEMANDE PORTÉE PAR LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Dans la majorité des pays du monde, les progrès de la médecine et l'amélioration des conditions de vie entraînent un allongement de la durée de vie et ainsi, un vieillissement de la population.

Sur les 15 dernières années, entre 1997 et 2012, l'espérance de vie à la naissance a augmenté de 3,5 ans en moyenne dans l'Union européenne, selon les dernières statistiques d'Eurostat, soit une progression d'environ trois mois par an.

Cette tendance se poursuit et les gains de longévité sont essentiellement réalisés après 65 ans. Ainsi, selon la dernière étude de l'Union européenne, les habitants de l'Union européenne (UE) ayant atteint l'âge de 65 ans peuvent s'attendre à parvenir à l'âge de 83 ans, pour les hommes, et de 86,4 ans pour les femmes, soit une augmentation de plus d'un an depuis 2005.

Cette hausse est surtout liée aux progrès réalisés, notamment en matière de lutte contre les maladies cardio-vasculaires au-delà de l'âge de 65 ans, mais également à une diminution de la mortalité des hommes à l'âge adulte.

Cette tendance conduit inéluctablement à un vieillissement de la population qui va s'accélérer dans tous les pays européens, notamment en raison de l'arrivée de la classe d'âge issue du second *baby-boom* post-deuxième guerre mondiale.

Selon l'institut Eurostat, la population des 80 ans et plus va plus que doubler d'ici à 2050, pour passer de 24 millions de personnes en 2015 à 53,5 millions en 2050, soit une hausse de près de 30 millions de personnes.

Et d'ici à 2080, la part des 80 ans ou plus devrait au moins doubler dans presque tous les États membres selon Eurostat. D'après les projections démographiques, la population de l'UE devrait continuer à vieillir : à l'horizon 2080, près d'une personne sur huit devrait avoir 80 ans ou plus (soit 12,3 % de la population).

Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, la tendance est identique dans tous les pays où le Groupe est présent.

	Nombre de personnes de 80 ans et + *(en milliers)*					**2016-2030**	**2016-2050**	
	2016	**2020**	**2030**	**2040**	**2050**	**Var.** *(%)*	**Var.** *(%)*	**TCMA**
Allemagne	4 924	5 911	6 522	8 390	10 917	32 %	122 %	2,4 %
Autriche	450	496	662	838	1 152	47 %	156 %	2,8 %
Belgique	633	649	797	1 067	1 310	26 %	107 %	2,2 %
Brésil	3 246	3 958	6 268	10 466	15 525	93 %	378 %	4,7 %
Chine	23 642	26 830	41 258	72 335	119 706	75 %	406 %	4,9 %
Espagne	2 800	2 910	3 588	4 727	6 259	28 %	124 %	2,4 %
France	4 102	4 274	5 517	7 065	8 068	34 %	97 %	2,0 %
Italie	4 292	4 769	5 788	6 969	8 852	35 %	106 %	2,2 %
Pologne	1 587	1 698	2 143	3 262	3 154	35 %	99 %	2,0 %
Portugal	633	686	851	1 060	1 274	34 %	101 %	2,1 %
Rép. tchèque	438	450	702	840	905	60 %	107 %	2,2 %
Suisse	426	464	655	851	1 161	54 %	173 %	3,0 %
Union Européenne	28 199	30 524	37 804	47 984	58 470	34 %	107 %	2,2 %

Source : Base de données de la Banque Mondiale.

Ce phénomène d'accélération du vieillissement est encore plus marqué pour la population très âgée (90 ans et plus) qui va s'accroître de près de 10 millions de personnes d'ici à 2050, soit un triplement de cette classe d'âge.

Sur le court terme, cette tendance de forte progression des personnes très âgée est identique avec une progression de plus de 20 % entre 2015 et 2020 pour l'Union européenne.

	Nombre de personnes de 90 ans et + *(en milliers)*					2015-2030	2015-2050	
	2015	**2020**	**2030**	**2040**	**2050**	**Var.** *(%)*	**Var.** *(%)*	**TCMA**
Allemagne	689	856	1 397	1 486	2 198	103 %	219 %	3,4 %
Autriche	73	86	115	161	227	58 %	211 %	3,3 %
Belgique	95	120	155	211	296	63 %	212 %	3,3 %
Espagne	451	589	738	1 043	1 442	64 %	219 %	3,4 %
France	719	907	1 125	1 657	2 150	57 %	199 %	3,2 %
Italie	666	831	1 149	1 456	1 826	72 %	174 %	2,9 %
Pologne	188	273	388	588	975	106 %	417 %	4,8 %
Portugal	82	103	156	207	278	89 %	237 %	3,5 %
Rép. tchèque	51	65	86	170	205	69 %	303 %	4,1 %
Suisse	50	82	109	169	234	118 %	368 %	4,5 %
Union Européenne	4 248	5 303	7 353	10 100	13 657	73 %	221 %	3,4 %

Source : Base de données Eurostat.

Or le vieillissement de la population engendre une augmentation du nombre de personnes âgées dépendantes nécessitant une aide ou une prise en charge. En effet, la dépendance commence à augmenter rapidement à partir de 80 ans, pour atteindre le seuil critique à 85 ans. Les personnes présentant la dépendance la plus lourde (dépendance psychique + dépendance physique lourde) sont donc les plus nombreuses parmi les personnes de 85 ans et plus. Parmi les autres dépendants psychiques avec une dépendance physique moins importante, la classe d'âges la plus représentée est celle de 60 à 74 ans.

1.4.1.2 UNE OFFRE INSUFFISANTE ET INADAPTÉE

L'augmentation du nombre de personnes âgées de plus de 75 ans a déjà une incidence notable sur le taux d'équipement global de lits d'EHPAD en France. En effet, ce taux a fortement diminué en 10 ans : de 166 places pour 1 000 personnes âgées de plus de 75 ans en 1996, ce taux est passé à 140 pour 1 000 fin 2003, pour atteindre finalement 122 places fin 2010.

Cette diminution s'explique principalement par l'augmentation beaucoup plus rapide de la population âgée de plus de 75 ans (+ 14 % entre 2004 et début 2008) que du nombre de places créées en institution (source : *Études et Résultats* de la DREES n° 689 – mai 2009 + Note de la FHF – septembre 2012).

Dans l'ensemble des pays, la tendance est la même, avec des taux d'équipement en maisons de retraite médicalisées en baisse sur ces 10 dernières années.

Les taux d'équipement par nombre de personnes de plus de 80 ans en 2015 sont les suivants :

	Nombre de lits existants de maisons de retraite médicalisées	**Taux d'équipement pour 100 personnes de + de 80 ans**
France	590 000	14 %
Belgique	137 000	22 %
Espagne	375 000	13 %
Italie	390 000	9 %
Suisse	93 000	22 %
Allemagne	900 000	18 %
Autriche	70 000	16 %
République tchèque	52 000	12 %
Pologne	85 000	5 %
Chine	-	-
Brésil	100 000	3 %
Portugal	80 000	13 %

Ces tendances lourdes expliquent le nécessaire besoin de créer de nouvelles places en maisons de retraite dans tous les pays européens dans les 20 prochaines années. Les estimations de besoins de nouveaux lits varient en fonction des pays :

- **En France,** les professionnels du secteur estiment qu'il sera nécessaire de créer 25 000 lits d'ici 2025. Il faut ajouter à ce besoin de création, la nécessité de reconstruire une partie importante du parc existant, qui est vieillissant et pas adapté à la prise en charge de la grande dépendance. En effet, la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), dans son rapport de décembre 2011 *(L'Investissement dans les établissements médico-sociaux)*, estime le besoin de modernisation à 116 900 lits, soit environ 20 % du secteur au niveau national. Au coût actuel de la modernisation d'un lit, évaluée par la CNSA à 100 000 €, le besoin en investissement serait de 11,7 Mds€.
- **En Belgique,** suivant les projections du ministre fédéral, il faudra créer 45 000 lits supplémentaires d'ici 2030 et 130 000 d'ici 2050, soit une croissance un doublement des capacités actuelles à horizon 2050. Ces besoins seront majoritairement situés en Flandres.
- **En Espagne,** le déficit de lits de qualité pour personnes dépendantes est également très important. Dans un rapport de 2010, l'Organisation mondiale de la santé estime le besoin de nouveaux lits à 50 000 à horizon 2030.
- **En Italie,** le pays présentant déjà un des taux d'équipement en établissements médicalisés les plus faibles d'Europe, le besoin de création est un des plus forts d'Europe, estimé à 80 000 lits d'ici 2030, soit un rythme de plus de 5 000 nouveaux lits par an. L'Italie doit aussi rénover une grande partie de son parc existant, nécessitant de forts investissements.
- **En Suisse,** il faudra quasiment doubler le parc existant d'ici à 2030, en créant environ 70 000 nouveaux lits, en raison du très fort vieillissement de la population. La tendance reste soutenue à long terme, avec un besoin supplémentaire estimé à 40 000 lits entre 2030 et 2040.
- **En Allemagne,** selon l'Office national allemand de la statistique, le besoin de nouveaux lits à créer est estimé à 100 000 d'ici 2025, soit un record en Europe. D'ici à 2030, c'est même un total de 250 000 lits que l'Allemagne devra créer pour faire face au défi du vieillissement. Comme dans la plupart des pays, il va également être nécessaire de rénover le parc existant, et notamment la partie gérée par des opérateurs privés indépendants, soit environ 30 % du secteur, représentant 275 000 lits au sein de plus de 4 000 établissements.
- **En Autriche,** avec un taux d'équipement de 16 %, le besoin de création de nouveaux lits est estimé à 30 000 places d'ici à 2030 (+ 47 %).
- **En République tchèque,** seuls 30 % des lits existants sont adaptés à prendre en charge des personnes dépendantes, notamment atteintes de maladies neurodégénératives. Selon le ministère du Travail et des Affaires sociales, plus de 50 000 demandes d'entrée en institution sont refusées. Ainsi le besoin de nouveaux lits à créer est estimé à 80 000 d'ici 2030.
- **En Pologne,** avec un taux d'équipement de seulement 5 %, le besoin de création de nouveaux lits est estimé à 120 000 places d'ici à 2030, soit une multiplication par 2,5 du réseau actuel. La Pologne est le pays qui affiche le plus faible taux d'équipement en Europe.
- **Au Brésil,** l'offre est limitée à 100 00 lits (3 500 établissements), soit un taux d'équipement de seulement 3 %. Compte tenu du quintuplement attendu des plus de 80 ans d'ici 2050, on estime à 300 000 le nombre de lits à construire d'ici 2030.
- **Au Portugal,** en raison d'une offre restreinte dans la grande dépendance et d'un doublement attendu des plus de 80 ans d'ici 2050, le nombre de lits à construire est estimé à 50 000 d'ici 2030.

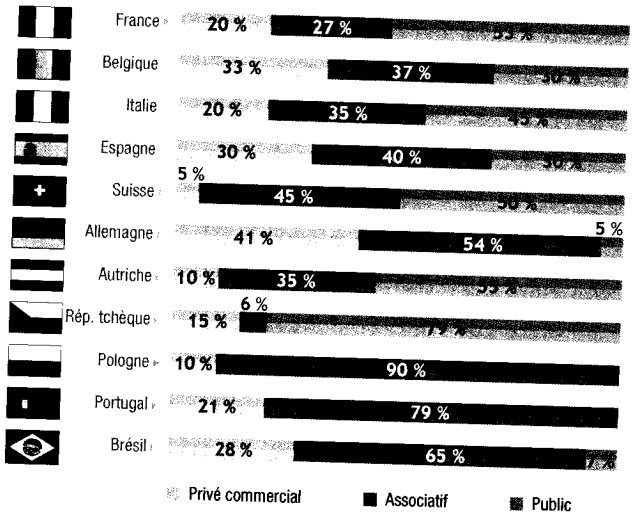
Pour faire face à ces besoins qui vont nécessiter des dizaines de milliards d'euros d'investissements, dans un contexte de contraintes budgétaires pour la plupart des États européens, le secteur privé a la capacité de relever le défi.

1.4.2 COMPOSITION DU SECTEUR

Le secteur européen de la prise en charge de la dépendance présente des caractéristiques similaires dans les pays européens d'implantation du Groupe :

- une prédominance forte des acteurs publics et associatifs qui représentent entre 60 % et 90 % des lits existants ;
- un secteur privé commercial encore très fragmenté, composé de nombreux acteurs indépendants avec des structures vieillissantes, nécessitant une consolidation dans les prochaines années ;
- quelques groupes d'envergure européenne comme Korian, ORPEA, Domus Vi ou Attendo (uniquement présent en Scandinavie).

▶ **RÉPARTITION DES LITS PAR PAYS ET PAR TYPE D'OPÉRATEUR**



Ainsi le secteur privé commercial ne représente que 5 % à 40 % des lits dans les pays où ORPEA est présent, ce qui constitue un atout important en termes de solvabilité de la demande.

La part de marché d'ORPEA demeure inférieure à 5 % dans tous les pays, représentant des opportunités de développement complémentaires importantes pour les prochaines années.

Le secteur privé commercial demeure très fragmenté dans tous les pays, et a donc vocation à se concentrer avec notamment une baisse dans les années à venir de la part des acteurs indépendants.

Ainsi, en France par exemple, les cinq premiers opérateurs (Korian, ORPEA, Domus Vi, Le Noble Âge et Colisée Patrimoine) représentent 55 % du secteur privé commercial, qui comprend 120 000 lits. Il reste donc encore environ 40 000 lits détenus par des acteurs indépendants.

En Belgique, les quatre grands acteurs nationaux (Senior Living Group détenu par Korian Medica, ORPEA, Armonea et Senior Assist) représentent seulement 35 % du secteur privé commercial.

En Allemagne, les 10 groupes ayant plus de 4 000 lits, ne représentent que 21 % du secteur privé commercial. Par conséquent, ce sont environ 275 000 lits, soit plus de 30 % de la totalité du secteur qui sont détenus par des petits groupes régionaux ou des indépendants.

En Espagne, les 10 premiers groupes privés ne représentent que 10 % de l'ensemble du secteur des maisons de retraite médicalisées.

En Suisse, Pologne ou République tchèque, le secteur privé est encore très majoritairement composé d'acteurs indépendants ou de petits groupes familiaux de quelques centaines de lits.

1.4.3 UN BESOIN CROISSANT DE MÉDICALISATION ET DE SPÉCIALISATION DES ÉTABLISSEMENTS

1.4.3.1 UNE MÉDICALISATION RENFORCÉE DANS LES MAISONS DE RETRAITE

Les résidents des maisons de retraite médicalisées sont de plus en plus dépendants, une tendance de fonds observée dans la plupart des pays européens. À titre d'exemple, en France, selon l'étude de la DREES de décembre 2014, les femmes représentent 75 % des effectifs. L'âge moyen des résidents à leur entrée en institution atteint 89 ans, contre 82 ans en 1994.

La durée moyenne de séjour est de 18 à 20 mois, contre environ 3 ans à 3,5 ans il y a 20 ans. Cette évolution s'explique par le développement des aides pour le maintien à domicile. En effet, la plupart des gouvernements européens ont massivement investi pour développer le maintien à domicile, répondant à une demande sociétale. Cependant, si la majorité des personnes âgées peut en effet rester à domicile, une partie n'a pas d'autre choix que d'intégrer un établissement. On estime qu'à 85 ans, 85 % des personnes peuvent rester à domicile, avec plus au moins d'aide, mais 15 % doivent entrer en institution. Ce pourcentage progresse rapidement avec l'avancée en âge.

La maladie d'Alzheimer, première cause de démence chez le sujet âgé (70 % des démences en France), représente le principal motif d'entrée en maison de retraite. Ainsi, aujourd'hui 50 à 70 % de la population vivant au sein d'une institution pour personnes âgées présente une démence débutante ou confirmée.

Ainsi, dans tous les pays européens, le taux de dépendance des établissements progresse fortement.

Cette situation où les résidents sont de plus en plus âgés et de plus en plus dépendants, nécessite une médicalisation renforcée des maisons de retraite, notamment par la présence d'une équipe soignante pluridisciplinaire, mais aussi par la mise en place d'unités spécialisées dans la prise en charge des malades d'Alzheimer, par des normes de sécurité plus importantes...

Cette médicalisation engendre des investissements lourds, notamment en termes de matériel médical et en nombre de recrutement de personnel soignant diplômé. Le secteur, et en premier lieu les résidents, y ont bénéficié d'une amélioration notamment en qualité de prise en charge. Les contrôles Qualité et les normes ont également été renforcés par les Autorités de tutelle dans tous les pays européens.

Pour faire face à ces investissements et à cette nécessité absolue de contrôle de la qualité, de respect des normes, les groupes privés disposent d'atouts majeurs tant par leur capacité d'investissement que par leur organisation.

1.4.3.2 SPÉCIALISATION DES CLINIQUES DE SOINS DE SUITE ET RÉADAPTATION (SSR)

Dans les Cliniques SSR, le profil des patients a également évolué.

En effet, la proportion des patients âgés admis en Cliniques SSR a fortement augmenté ces dernières années. Ainsi en France, les patients de 70 ans ou plus sont les plus nombreux à effectuer des séjours en SSR : en 2011, ils représentent plus de la moitié des séjours de SSR de l'année, soit 700 000 séjours pour près de 535 000 personnes. La moitié d'entre elles sont âgées de 80 à 89 ans (source : DREES - *Études et Résultats* n° 943 - décembre 2015).

Et à ce phénomène de vieillissement de la population, s'ajoute également une tendance structurelle, identique dans tous les pays, la réduction régulière de la durée des séjours dans les établissements de Médecine Chirurgie et Obstétrique (MCO), due à l'évolution :

- des pratiques médico-chirurgicales, et notamment le développement de la chirurgie en ambulatoire ;
- du système de tarification, qui, pour accroître la productivité, est passé d'un tarif par journée d'hospitalisation à un tarif par type d'intervention.

Ainsi, les établissements de MCO orientent de plus en plus vite leurs patients vers les Cliniques SSR, ayant pour conséquence d'alourdir le type de pathologie reçu en SSR.

Cette tendance est également encouragée par les pouvoirs publics en Europe car le coût du SSR rapporté à la journée, par rapport au MCO, est considérablement inférieur pour les systèmes d'Assurance Maladie. À titre d'exemple, on estime le coût d'une journée en SSR pour l'Assurance Maladie en France à 120 à 130 €, contre 500 à 800 €, pour une journée en MCO.

Les Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) sont ainsi devenues le principal et indispensable relais des hôpitaux et cliniques MCO, la durée de séjour au sein de ces dernières étant de 5,7 jours (voire 4,5 jours pour le privé), alors qu'elle est d'environ de 31 jours en moyenne en SSR et 56 jours en Psychiatrie (source : DREES - *Panorama des établissements de santé* - édition 2014).

Les établissements de MCO ont été amenés à revoir leur filière d'aval, notamment en négociant des accords conventionnels avec des structures de SSR afin d'obtenir rapidement des places pour leurs patients.

En conséquence, du fait de la prise en charge de plus en plus lourde et proche des soins aigus reçus en MCO, les Cliniques SSR offrent des traitements de rééducation complexes, dispensés par des équipes pluridisciplinaires, médicales, paramédicales et sociales.

C'est pourquoi les établissements de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) sont de plus en plus spécialisés en fonction des pathologies prises en charge.

1.4.4 UNE ACTIVITÉ RÉGLEMENTÉE ET ENCADRÉE

Le groupe ORPEA évolue dans un environnement très encadré et réglementé du fait de la nature de ses activités d'exploitation d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, de Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation, et de Cliniques Psychiatriques.

Depuis plus de 26 ans, le groupe ORPEA a développé une compréhension fine et un ensemble de savoirs faires et procédures lui permettant d'évoluer avec succès dans cet environnement réglementaire complexe. Le Groupe considère cet environnement comme une opportunité et une force, dans la mesure où il favorise les acteurs expérimentés comme ORPEA et se traduit par de fortes barrières à l'entrée sur ses marchés.

Ainsi, historiquement, le groupe ORPEA a privilégié le développement de ses activités dans les pays où l'exploitation d'établissements de prise en charge de la dépendance nécessitait l'obtention d'une autorisation administrative délivrée par une Autorité de tutelle.

En effet, en France, Espagne, Belgique, Italie, Suisse, Autriche, Pologne, toute création, transformation ou extension d'un établissement sanitaire ou médico-social requiert une autorisation administrative délivrée par les Autorités de tutelle régionales ou nationales. Dans ces pays, le nombre de nouvelles autorisations est très encadré et limité par les pouvoirs publics afin de garantir un bon niveau de qualité des soins et des services et de maîtriser les budgets.

Les processus d'obtention d'autorisations et le cadre réglementaire sont distincts dans chaque pays, voire même dans chaque région au sein d'un même pays. C'est pourquoi il est primordial d'avoir des équipes locales reconnues et expérimentées qui disposent de ces connaissances.

ORPEA s'est également développé dans d'autres pays, comme l'Allemagne, où aucune autorisation administrative *stricto sensu* n'est requise, mais où l'encadrement de l'activité par les pouvoirs publics se traduit de manière plus indirecte, notamment par la définition de normes et le contrôle de leur respect par les pouvoirs publics.

Au-delà de l'autorisation administrative, le secteur est également très encadré en termes de normes de fonctionnement, aussi bien techniques, de construction, de sécurité, d'environnement que de nombre de personnels soignants ou non soignants. Le respect de l'ensemble de ces normes, dans tous les pays européens est extrêmement contrôlé par différentes Autorités de tutelle fédérales ou locales.

1.4.5 UN SYSTÈME DE TARIFICATION ENCADRÉ

La tarification des établissements de prise en charge de la dépendance est encadrée dans tous les pays européens, répondant à une logique de contrôle des dépenses publiques de santé. Le prix de journée se décompose principalement en deux grandes parties :

- une partie correspondant globalement aux soins et aux dépenses médicales, généralement financée par les pouvoirs publics, Assurance Maladie nationale ou régionale, Assurance dépendance nationale... ;
- une partie correspondant globalement à l'hébergement, la restauration, l'animation ou le confort hôtelier, la plupart du temps financée par le résident ou le patient lui-même, voire des systèmes d'assurance privée.

Cette tarification, différente dans chaque pays, voire chaque Région, représente une autre barrière à l'entrée pour de nouveaux opérateurs, en raison de sa complexité.

EN FRANCE

La tarification des EHPAD se décompose en trois parties :

- le tarif afférent à l'hébergement, intégralement à la charge du résident (ou du Conseil départemental si l'établissement dispose de lits habilités à l'« aide sociale »). Sa revalorisation est encadrée, puisque c'est le ministre de l'Économie et des Finances qui, chaque année, détermine le pourcentage d'évolution au 1er janvier pour les résidents présents à cette date. En revanche, la fixation du prix d'hébergement est libre pour tout nouvel entrant ;
- le forfait afférent à la dépendance, financé par l'allocation personnalisée d'autonomie (APA), qui couvre partiellement le coût, selon le niveau de dépendance et le niveau de ressources de la personne âgée ;
- le forfait afférent aux soins, un tarif journalier financé par l'Assurance Maladie, directement versé par douzième à l'établissement sous la forme d'une dotation globale.

Les tarifs des établissements de SSR et de Psychiatrie sont fixés par l'Assurance Maladie, qui verse, pour chaque patient pris en charge, un prix de journée qui recouvre l'ensemble des prestations relatives aux soins, à la prise en charge, aux médicaments, ainsi qu'à l'hébergement basé sur une chambre à deux lits. L'évolution de ce forfait incluant l'ensemble des charges est réglementée et encadrée. En plus de ce prix de journée versé par l'Assurance Maladie, les établissements peuvent percevoir des suppléments liés à des prestations de confort hôtelier (chambre particulière, télévision, téléphone, Wifi, autres services...). Ces suppléments sont payés directement par le patient qui en a fait la demande, ou pris en charge, intégralement ou partiellement, par sa mutuelle complémentaire. La revalorisation de ce tarif est libre.

EN BELGIQUE

La tarification des MRS se décompose en deux parties :

- le tarif afférent à hébergement, à la charge du résident. La fixation des prix d'hébergement se fait sur demande préalable auprès du SPF Économie (service public fédéral). En effet, par arrêté ministériel du 12 août 2005, les MR/MRS ne peuvent appliquer de hausse de prix sans demande préalable, en apportant notamment la justification chiffrée de la hausse demandée. Sa revalorisation est donc réglementée et encadrée ;
- le tarif afférent aux soins, financé par l'Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité (INAMI) sur la base du nombre de résidents présents et de leur degré de dépendance.

EN ITALIE

Le système de tarification est régionalisé et chaque région est autonome. Par exemple, la région des Marches calcule le niveau de dépendance par résident, et attribue une allocation de soins à l'établissement. Dans les autres régions, l'ASL (*Azienda Sanitaria Locale,* soit l'administration sanitaire locale) attribue au futur résident un « Voucher », permettant à celui-ci d'accéder à un établissement conventionné suivant les places disponibles conventionnées.

EN ESPAGNE

Les prix d'hébergement et des soins sont libres en Espagne et sont pris en charge intégralement par le résident.

Dans certains cas, les maisons de retraite et les Autorités de tutelle régionales concluent des conventions qui ont principalement pour objet de « réserver » un certain nombre de lits à des personnes dépendantes ayant sollicité des aides ou une prise en charge, totale ou partielle, des prestations. Au titre de ces conventions, les tarifs sont fixés à l'avance, et la revalorisation est encadrée.

EN SUISSE

Le forfait Soins, représentant environ 30 % du prix de journée, qui est évalué en fonction du niveau de dépendance, est payé par l'Assurance Maladie publique ou les assurances privées. Le solde, comprenant l'hébergement, les services, la dépendance est payé par le résident ou sa famille, ou, pour partie par le canton si le résident ne peut pas payer l'intégralité. La revalorisation est libre pour cette partie.

EN ALLEMAGNE

La tarification des maisons de retraite se décompose essentiellement en trois parties :

- le tarif afférent à l'immobilier, appelé l'« *investment cost* », recouvre le loyer ou l'investissement immobilier pour construire et maintenir l'immeuble. Il est payé en partie par les administrations locales pour les bénéficiaires de l'aide sociale ou par le résident ;
- le tarif afférent à la restauration et aux services hôteliers, est à la charge du résident ou de sa famille ;
- le tarif afférent aux soins et à la dépendance, financé, en majeure partie, par la branche dépendance de l'Assurance Maladie nationale. Ce système de financement est sécurisé et excédentaire d'environ 5 Mds€, puisque la réforme du financement de la dépendance a déjà été réalisée en l'Allemagne il y a plusieurs années. Ce forfait est défini en fonction du niveau de dépendance du résident et diffère en fonction des régions. Sa revalorisation est négociée chaque année avec les Autorités de tutelle locales.

Les tarifs des Cliniques SSR et psychiatriques se présentent sous forme de forfaits jours. Négociés avec les différentes caisses d'Assurance Maladie et/ou de retraite, ils varient, au sein d'un même établissement, en fonction de la pathologie et de l'assurance. De même, il existe des tarifs spécifiques pour la clientèle privée. D'une manière générale, les forfaits jours pris en charge par l'Assurance retraite sont supérieurs à ceux financés par l'Assurance Maladie, du fait des enjeux de retour à une activité professionnelle.

EN AUTRICHE

Le tarif des maisons de retraite se décompose en trois parties :

- les frais liés à l'hôtellerie, à la charge du résident ;
- les frais liés aux soins ;
- les éventuels suppléments pour résidents privés.

Similairement au cas de l'Allemagne, l'Assurance dépendance finance la partie soins selon un barème unique au niveau national et dépendant du niveau de dépendance de la personne. En outre, si les revenus d'un résident sont trop faibles, le paiement pourra être pris en charge par les prestations sociales de l'État. Dans ce cas, la totalité du prix de journée est facturé au *Land* qui se charge ensuite de récupérer le reste à charge du résident.

Les gouvernements des *Länder* fixent annuellement un taux de réévaluation des tarifs lié notamment à l'indice des prix à la consommation. Une négociation au-delà est possible, mais requiert néanmoins une justification détaillée.

EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

La tarification des maisons de retraite se décompose en quatre parties :

- le forfait de base, correspondant aux prestations hôtelières, financé par la retraite du résident, et sa famille ;
- le forfait dépendance, financé par les pouvoirs publics ;
- les soins, facturés à l'acte, qui sont pris en charge par l'Assurance Maladie ;
- les prestations complémentaires pour augmenter les standards de qualité qui sont payées par les familles ou les résidents.

EN POLOGNE

En Pologne, il existe deux types de lits :

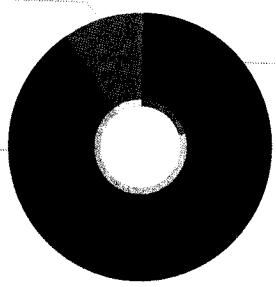
- les lits autorisés concédés NFZ (Fonds national pour la santé) ;
- les lits autorisés privés commerciaux.

Les lits dits « commerciaux », privés, sont financés à 100 % par les familles et les lits dits « NFZ » sont partiellement financés par le public. Le contrat NFZ permet le remboursement complet ou partiel des soins.

L'hébergement est à la charge du patient ou des familles. Le prix de journée moyen est donc réparti entre les remboursements du NFZ, de la collectivité, et l'apport privé des familles.

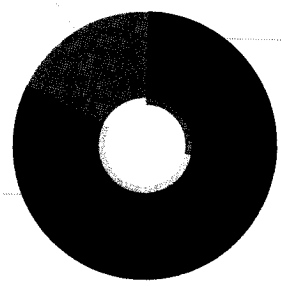
▶ SYNTHÈSE DES PRIX DE JOURNÉE EN MAISONS DE RETRAITE

France



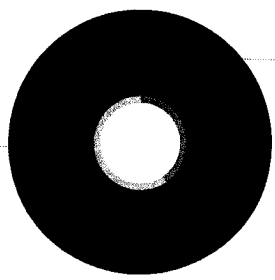
Prix de journée moyen : **110 €**

Suisse



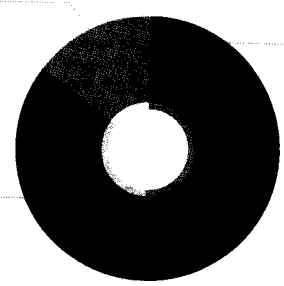
Prix de journée moyen : **240 €**

Belgique



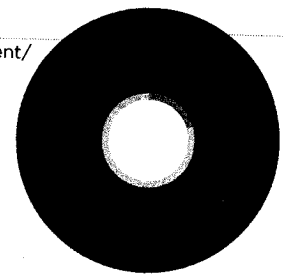
Prix de journée moyen : **110 €**

Allemagne



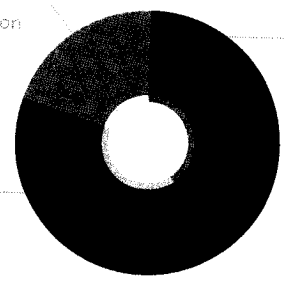
Prix de journée moyen : **100 €**

Espagne



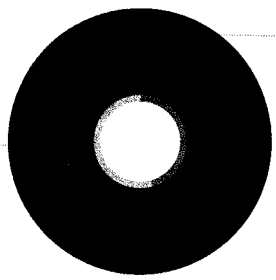
Prix de journée moyen : **55 €**

Autriche



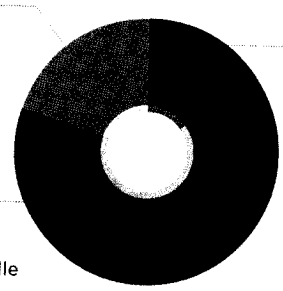
Prix de journée moyen : **120 €**

Italie



Prix de journée moyen : **90 €**

République tchèque



Prix de journée moyen : **45 €**



2.

Rapport de gestion de l'exercice 2017

2.1 Panorama de l'exercice 2017 42
- **2.1.1** Acquisition de deux groupes à l'international 42
- **2.1.2** Partenariat dans deux nouveaux pays : Brésil et Portugal 43
- **2.1.3** Poursuite de développements sélectifs dans les pays historiques 43
- **2.1.4** Un réseau de 86 650 lits dans 12 pays 44
- **2.1.5** Poursuite de l'optimisation de la structure financière 44
- **2.1.6** Renforcement du patrimoine immobilier 44

2.2 Examen des comptes consolidés au 31 décembre 2017 45
- **2.2.1** Résultats consolidés 45
- **2.2.2** Bilan consolidé 48
- **2.2.3** Flux de trésorerie 49

2.3 Examen des comptes sociaux au 31 décembre 2017 50
- **2.3.1** Compte de résultat d'ORPEA SA 50
- **2.3.2** Bilan d'ORPEA SA 51
- **2.3.3** Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients 52
- **2.3.4** Filiales et participations 53

2.4 Autres informations financières 55
- **2.4.1** Dividendes versés au cours des trois derniers exercices 55
- **2.4.2** Affectation du résultat et dividende proposé à l'Assemblée Générale 55
- **2.4.3** Dépenses somptuaires 55
- **2.4.4** Programme de rachat d'actions et contrat de liquidité 56
- **2.4.5** Activité de recherche et développement 56

2.5 Perspectives et événements survenus depuis le 1er janvier 2018 57
- **2.5.1** Perspectives 57
- **2.5.2** Événements survenus depuis le 1er janvier 2018 57

2.6 Gestion des risques 59
- **2.6.1** Politique générale d'identification et de gestion des risques 59
- **2.6.2** La gestion des risques liés au secteur d'activité du Groupe 59
- **2.6.3** La gestion des risques propres au groupe ORPEA, ou liés à sa stratégie 62
- **2.6.4** La gestion des risques financiers 71
- **2.6.5** La gestion des risques de *non-compliance* 72

2.7 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le Groupe 74
- **2.7.1** Environnement de contrôle 74
- **2.7.2** Organisation du contrôle interne 75
- **2.7.3** Les acteurs et organes du contrôle interne 76
- **2.7.4** Dispositif de contrôle interne relatif aux opérations 78
- **2.7.5** Dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable 80

2.8 Annexes 83
- **2.8.1** Annexe 1 : tableau des résultats au cours de chacun des cinq derniers exercices 83
- **2.8.2** Annexe 2 : plan de vigilance 84

Le présent rapport de gestion rend compte de l'activité de la Société et de son Groupe au cours de l'exercice 2017. Le rapport du Président est joint à ce rapport qu'il vient compléter pour toutes les rubriques mentionnées. Le Conseil d'Administration a présenté dans un rapport séparé les motifs du projet des résolutions soumis au vote des actionnaires convoquées en Assemblée Générale.

2.1 PANORAMA DE L'EXERCICE 2017

En 2017, ORPEA a poursuivi sa stratégie de développement et d'expansion à l'internationale à travers l'acquisition de deux groupes, le développement de partenariats dans deux nouveaux pays (Brésil et Portugal), ainsi que des développements organiques (création de nouveaux établissements) et des acquisitions ciblées d'établissements indépendants.

Après trois années de forts développements par acquisitions, le Groupe a de nouveau mis l'accent sur la création d'établissements dans des localisations à fort pouvoir d'achat. Ainsi, en 2017, le réseau de lits a été accru de 9 556 nouveaux lits, dont 60 % par création pure.

ORPEA a également poursuivi sa stratégie immobilière visant à renforcer son taux de détention de l'immobilier pour atteindre 45 % à fin 2017.

Ces développements tant en exploitation qu'en immobilier, ont été réalisés dans un contexte de renforcement de la structure financière.

2.1.1 ACQUISITION DE DEUX GROUPES À L'INTERNATIONAL

ORPEA a réalisé deux acquisitions de groupe en 2017 pour compléter son offre en Autriche et en République tchèque. Ces deux groupes représentent environ 75 M€ de chiffre d'affaires additionnel, en année pleine, à maturité. ORPEA a ainsi acquis Anavita (932 lits) en République tchèque et Dr. Dr. Wagner (1 812 lits) en Autriche.

ACQUISITION D'ANAVITA EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Le 1er avril 2017, ORPEA a acquis Anavita, un des principaux acteurs de maisons de retraite médicalisées en République tchèque, avec un réseau de six établissements représentant 932 lits (dont un site de 256 lits en construction).

Ces établissements, localisés dans de grandes villes, sont d'une taille importante (155 lits en moyenne) et récents (2,5 années d'âge moyen). De plus, Anavita est une marque très reconnue en République tchèque pour la qualité de sa prise en charge de la dépendance, notamment dans les maladies neurodégénératives.

ORPEA a également acquis les actifs immobiliers. Anavita a réalisé 7,0 M€ de chiffre d'affaires en 2016, montant qui devrait doubler une fois l'ensemble des six établissements ouverts et à maturité.

Suite à cette opération, ORPEA devient le premier opérateur privé de maisons de retraite en République tchèque, et va pouvoir poursuivre activement son développement, notamment par la création de nouveaux établissements.

ACQUISITION DE DR. DR. WAGNER EN AUTRICHE

Le 1er juillet 2017, ORPEA a acquis le groupe Dr. Dr. Wagner, acteur de référence autrichien dans les établissements de santé, présent dans les Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) et les maisons de retraite. Dr. Dr. Wagner dispose de 18 établissements représentant 1 812 lits, avec l'ensemble des caractéristiques recherchées par ORPEA :

- une très bonne réputation (taux de satisfaction des patients et résidents de 96 %) ;
- une offre globale et diversifiée dans la prise en charge de la dépendance à moyen et long terme, avec de multiples spécialisations notamment en SSR ;
- des immeubles récents (construits ou rénovés depuis moins de 10 ans) dont 80 % sont en propriété, situés dans de bonnes localisations.

Le groupe Dr. Dr. Wagner a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 60,0 M€.

Cette acquisition permet de compléter à la fois le maillage géographique de SENECURA en Autriche ainsi que son offre de soins et de services sur l'ensemble du secteur de la prise en charge de la dépendance en moyen et long séjours. ORPEA, à travers sa filiale locale SENECURA, confirme ainsi sa position de leader privé en Autriche.

2.1.2 PARTENARIAT DANS DEUX NOUVEAUX PAYS : BRÉSIL ET PORTUGAL

Conformément à sa stratégie d'expansion internationale, au cours de l'exercice, ORPEA a conclu deux partenariats dans deux nouveaux pays : le Brésil et le Portugal. En effet, ces deux pays offrent des opportunités correspondant parfaitement au modèle de croissance du Groupe.

Ce développement est réalisé, à ce jour, par création de nouveaux établissements, en partenariat avec le groupe SIS avec lequel ORPEA entretient des relations de longue date et qui bénéficie d'une forte expertise dans ces deux pays.

L'implantation en Amérique du Sud, à travers le Brésil, représente une opportunité de développement pour ORPEA dans les années à venir de par sa taille (plus de 200 millions d'habitants), sa culture de la santé, ainsi que la présence de classes moyennes et supérieures disposant d'un pouvoir d'achat en forte croissance. Dans le domaine de la prise en charge de la dépendance, le Brésil présente des caractéristiques favorables au développement d'ORPEA :

- un très fort vieillissement de la population : les plus de 80 ans vont quintupler d'ici à 2050 ;
- une offre limitée avec un taux d'équipement d'environ trois lits pour 100 personnes de plus de 80 ans, contre 20 en Europe ;
- un secteur essentiellement composé de petites structures, de qualité moyenne, et dominé par des acteurs publics et associatifs ;
- des prix de journée libres et entièrement payés par les résidents et leurs familles.

Le développement au Portugal s'inscrit dans la continuité de la densification du réseau européen du Groupe.

ORPEA a décidé de s'associer avec le Groupe SIS pour s'implanter et se développer dans ces deux pays. Le groupe SIS est une société holding familiale qui regroupe l'ensemble des participations et des activités de Philippe Austruy, entrepreneur reconnu et pionnier du secteur privé de la santé et de la dépendance en Europe. ORPEA bénéficie ainsi de l'avance de plusieurs années et de l'expérience de SIS dans ces deux pays.

ORPEA et SIS ont créé deux joint-ventures, l'une au Portugal et l'autre au Brésil, dans lesquelles ORPEA détient respectivement 49,5 % et 49,9 % du capital avec une option d'achat sur le solde, exerçable dans les prochaines années. Tous les projets de développement sont analysés conjointement par les équipes de SIS et d'ORPEA et la gestion opérationnelle sera assurée par ORPEA. Fidèle à sa stratégie immobilière, ORPEA détiendra, à terme, parmi les établissements ainsi construits dans chaque pays, une part prépondérante des immeubles, supérieure à 50 %.

À fin 2017, les joint-ventures avaient développés 2 185 lits en construction (13 établissements) au Brésil et 1 141 lits en construction (10 établissements) au Portugal. Ces établissements devraient ouvrir à compter de 2020.

2.1.3 POURSUITE DE DÉVELOPPEMENTS SÉLECTIFS DANS LES PAYS HISTORIQUES

En 2017, ORPEA a poursuivi sa stratégie historique, dans l'ensemble de ses pays d'implantation, combinant ouverture de nouveaux établissements, nouveaux projets de créations d'établissements pour alimenter le réservoir de croissance et acquisitions sélectives :

- ouverture d'une quinzaine d'établissements, représentant environ 1 864 lits en Europe, issus de construction, de restructuration et d'extensions ;
- nouveaux projets de construction d'établissements ou d'extension dans les divers pays historiques du Groupe représentant plus de 2 386 lits en construction ;
- croissance externe sélective avec plusieurs acquisitions d'établissements indépendants ou de groupes notamment en Espagne, Autriche, Pologne.

OUVERTURE DE 1 864 LITS EN EUROPE

Grâce à son réservoir de croissance de lits en construction et restructuration, ORPEA a ouvert, en 2017, 1 864 lits correspondant à une quinzaine d'établissements et des extensions d'établissements existants.

Environ un tiers des lits se situe en France regroupant l'ouverture de nouveaux établissements offrant les plus hauts standards de qualité de soins et d'hôtellerie ainsi que des regroupements de petits établissements et des extensions.

La Belgique représente environ 30 % des ouvertures de l'année, notamment à Anvers, Ardooie et Liège. En Allemagne le Groupe a ouvert quatre nouveaux établissements, représentant 20 % du total.

Enfin, les 17 % restant se répartissent entre un établissement à Kolin en République tchèque, un établissement devant le lac Majeur en Italie et des extensions en Autriche.

NOUVEAUX PROJETS DE CONSTRUCTION POUR 2 386 LITS

ORPEA a également poursuivi sa stratégie de développements organiques en initiant la création de nouveaux établissements, dans ses pays historiques, avec de nombreux projets en Pologne, République tchèque, mais aussi en Suisse, en Espagne, en Autriche et en France, représentant un total de 2 386 lits supplémentaires en construction.

Grâce à sa stratégie d'expansion dans de nouveaux pays, où les besoins sont très importants, le Groupe a ainsi accéléré le renforcement de son réservoir de croissance. De plus, ces établissements ou extensions qui ouvriront dans les trois à quatre prochaines années sont localisés dans des grandes villes européennes ou des zones à fort pouvoir d'achat et proposeront une offre innovante et adaptée à la demande avec le développement de solutions ambulatoires, du maintien à domicile, des résidences services en complément des unités médicalisées.

Ces projets de créations constituent le plus fort vecteur de création de valeur pour le Groupe.

ACQUISITIONS SÉLECTIVES POUR 1 100 LITS

ORPEA a poursuivi aussi sa politique d'acquisition ciblée d'établissements en exploitation. Ces opérations ont concerné l'ensemble du secteur de la prise en charge de la dépendance et constituent de forts leviers de croissance et de rentabilité pour les années à venir.

Le Groupe a acquis plusieurs établissements indépendants à l'international, notamment en République tchèque, Pologne, Autriche, Suisse et Espagne, représentant un total de 1 100 lits sur l'exercice 2017.

2.1.4 UN RÉSEAU DE 86 650 LITS DANS 12 PAYS

Fin 2017, le réseau est constitué de 86 650 lits répartis sur 818 établissements dans 12 pays. Les lits hors de France (53 213) représentent désormais 61 % du réseau total, soit une croissance de 150 % en seulement trois ans.

Le réservoir de croissance est constitué de 13 379 lits en restructuration et construction, dont 83 % hors de France, avec de nombreux établissements dans des localisations à fort potentiel tels que Berlin, Zurich, Prague, Lisbonne, Varsovie, Rio de Janeiro...

	Nombre total de sites	Nombre total de lits	Lits en exploitation	Dont lits en restructuration	Lits en construction
France	357	33 437	31 214	1 130	1 093
Allemagne	165	17 572	14 997	-	2 575
Autriche	81	7 042	6 858	-	184
Belgique	60	7 443	5 675	134	1 634
Brésil *	13	2 185	-	-	2 185
Chine	1	140	140	-	-
Espagne	47	8 071	7 764	-	307
Italie	15	1 736	1 471	-	265
Pologne	18	2 080	972	-	1 108
Portugal *	10	1 141	-	-	1 141
République tchèque	17	2 463	1 542	-	921
Suisse	34	3 340	2 638	-	702
TOTAL	**818**	**86 650**	**73 271**	**1 264**	**12 115**

* *Partenariat avec SIS Group (Portugal et Brésil) à hauteur de, respectivement, 49,5 % et 49,9 % pour ORPEA.*

Sur les quatre dernières années, ORPEA a donc doublé la taille de son réseau de lits, en s'implantant dans six nouveaux pays. Cette dynamique a donc été particulièrement soutenue par l'expansion internationale, le réseau hors de France ayant presque quintuplé, passant de 11 132 lits fin 2013 à 53 213 lits fin 2017. Le réservoir de croissance constitué des lits en construction et restructurations, qui alimentera une partie de la croissance organique future a également fortement progressé sur la période de + 85 %, passant de 7 228 lits à 13 379 lits.

2.1.5 POURSUITE DE L'OPTIMISATION DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

En 2017, le Groupe a remboursé ses ORNANE émises en 2013 par émission d'actions nouvelles, permettant un renforcement des fonds propres de 408 M€. Par conséquent, dans un contexte de fort développement et d'investissement immobilier, les ratios d'endettement du Groupe ont été améliorés, renforçant ainsi encore davantage la flexibilité financière d'ORPEA.

La politique de diversification des sources de financement, initiée en 2012, s'est poursuivie en 2017, avec de nouvelles émissions de *Schuldschein,* pour un total d'environ 244 M€, d'obligations par placement privé pour un montant d'environ 263 M€ et la mise en place de financements bancaires classiques. L'ensemble de ces opérations de financement a été réalisée à des conditions particulièrement attractives en raison du niveau historiquement bas des taux d'intérêt et du profil de risque d'ORPEA. En effet, de par la visibilité de son secteur, son historique de croissance rentable et son patrimoine immobilier, ORPEA présente un profil peu risqué sur le court, moyen et long terme pour les investisseurs.

Début 2018, le Groupe a poursuivi cette stratégie de diversification des sources de financement en réalisant son premier placement obligataire public pour 400 M€, lui permettant d'accéder à une nouvelle base d'investisseurs crédit.

2.1.6 RENFORCEMENT DU PATRIMOINE IMMOBILIER

Comme annoncé, ORPEA a de nouveau renforcé son patrimoine immobilier en 2017. En effet, sa stratégie immobilière historique consiste à rester propriétaire d'une part importante (environ la moitié) de son parc immobilier. Cependant, les groupes acquis en 2014 et 2015 étaient très majoritairement en location avec des baux de long terme, ce qui a eu pour conséquence d'abaisser le taux de détention de l'immobilier du Groupe.

Sur 2017, ORPEA a augmenté son patrimoine immobilier d'un montant net de 917 M€, soit une croissance de 22,2 %, *via* un renforcement notamment en Allemagne, Autriche, Italie et République tchèque.

Ainsi, le taux de détention des immeubles se situe désormais à 45 %, proche de l'objectif du Groupe, contre 36 % fin 2015.

Le patrimoine atteint une valeur de 5 042 M€ (hors actifs immobiliers détenus en vue de la vente pour 33 M€) au 31 décembre 2017. Cette valorisation, établie par des experts indépendants, fait ressortir un taux de capitalisation moyen de 6,0 %, contre 6,1 % en 2016, soit une valorisation prudente au regard des récentes transactions de marché sur le même type d'actif à 4,5 %.

2.2 EXAMEN DES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

2.2.1 RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016 *
Chiffre d'affaires	**3 138 234**	**2 841 225**
Achats consommés et autres charges externes	(861 465)	(817 369)
Charges de personnel	(1 639 499)	(1 467 301)
Impôts et taxes	(104 449)	(96 555)
Amortissements et provisions	(153 309)	(126 456)
Autres produits opérationnels courants	22 006	24 036
Autres charges opérationnelles courantes	(7 167)	(9 510)
Résultat opérationnel courant	**394 351**	**348 070**
Autres produits opérationnels non courants	115 180	204 981
Autres charges opérationnelles non courantes	(96 150)	(144 975)
Résultat opérationnel	**413 381**	**408 075**
Produits financiers	11 482	13 876
Charges financières	(146 923)	(125 427)
Charge financière liée au remboursement anticipé de l'ORNANE	(15 254)	0
Coût de l'endettement financier net	(150 695)	(111 551)
Variation JVO **	(124 023)	(1 800)
Résultat avant impôt	**138 663**	**294 724**
Charge d'impôt	(84 522)	(85 000)
Charge d'impôt lié au remboursement anticipé de l'ORNANE	(21 633)	0
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu	52 874	80 000
QP de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	4 421	3 817
Résultat net de l'ensemble consolidé	**89 803**	**293 541**
Part revenant aux intérêts minoritaires	14	9
Part du Groupe	89 789	293 533
Résultat net part du Groupe hors incidence du remboursement anticipé de l'ORNANE et de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu	197 825	214 713
Nombre d'actions	64 553 123	60 273 691
Résultat net part du Groupe consolidé par action *(en euros)*	1,46	4,26
Résultat net part du Groupe consolidé dilué par action *(en euros)*	1,46	4,26

* *Ajustement de l'allocation provisoire de l'écart d'acquisition de Sanyres dans la période d'évaluation (window period) sur les comptes 2016 (voir les annexes aux comptes consolidés).*
** *JVO : Juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE.*

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE ORPEA EN 2017

En 2017, 15 ans après son introduction en Bourse, ORPEA enregistre un chiffre d'affaires de 3 138,2 M€, supérieur à son objectif et en hausse soutenue de + 10,5 %, représentant près de 300 M€ additionnels par rapport à 2016.

L'activité internationale a de nouveau fortement contribué à cette croissance. Ainsi, en seulement trois ans, le chiffre d'affaires hors de France a triplé, passant de 449 M€ en 2014 à plus de 1,36 Md€ en 2017, soit une progression annuelle moyenne de 45 %.

Cette progression de l'activité résulte toujours de la combinaison de :

- une croissance organique solide de + 5,4 %. Les établissements à maturité affichent des taux d'occupation toujours élevés en raison, d'une part des besoins structurels du secteur et, d'autre part, de la localisation, l'attractivité et la bonne réputation des établissements ORPEA. Comme chaque exercice, la croissance organique a également été alimentée par la montée en charge des établissements ouverts en 2016 et par l'ouverture sur l'année 2017 d'environ 1 864 lits (issus de construction ou de restructuration) ;
- une croissance externe soutenue, notamment à l'international avec la contribution sur l'ensemble de l'année de l'acquisition de Sanyres en Espagne et de Spitex en Suisse en 2016 et la contribution des acquisitions 2017 (Anavita en République tchèque sur neuf mois et Dr. Dr. Wagner en Autriche sur six mois).

(en millions d'euros) **(IFRS)**	**2017**	**2016**	**Δ 2017/2016**	**2015**
France	1 775,1	1 695,4	+ 4,7 %	1 596,6
% du CA total	*57 %*	*60 %*		*67 %*
International	1 363,1	1 145,8	+ 19,0 %	795,0
% du CA total	*43 %*	*40 %*		*33 %*
dont :				
Allemagne	531,7	501,0		287,5
Autriche	242,6	176,3		109,8
Belgique	167,6	162,1		157,8
Chine	1,5	0,4		-
Espagne	142,8	101,7		63,9
Italie	51,7	48,5		45,9
Pologne	13,0	11,3		-
Suisse	199,0	142,9		130,1
République tchèque	13,2	1,7		-
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**3 138,2**	**2 841,2**	**+ 10,5 %**	**2 391,6**
*dont Croissance organique **			*+ 5,4 %*	

* *La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe intègre : 1. la variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements existants consécutive à l'évolution de leurs taux d'occupation et des prix de journée ; 2. la variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements restructurés ou dont les capacités ont été augmentées en N ou en N-1 ; 3. le chiffre d'affaires réalisé en N par les établissements créés en N ou en N-1, et la variation du chiffre d'affaires des établissements récemment acquis sur une période équivalente en N à la période de consolidation en N-1.*

En France, le chiffre d'affaires 2017 a progressé de + 4,7 % à 1 775,1 M€, grâce au dynamisme des établissements à maturité et à la montée en puissance des établissements ouverts ou restructurés depuis deux ans.

En Allemagne, le chiffre d'affaires ressort à 531,7 M€, en hausse de 6,1 % par rapport à l'exercice précédent, essentiellement grâce à un bon rythme de croissance organique.

En Autriche, le chiffre d'affaires est en hausse de 37,6 % à 242,6 M€, du fait de la contribution sur six mois du groupe Dr. Dr. Wagner et de quelques acquisitions sélectives.

En Belgique, le chiffre d'affaires de l'exercice s'établit à 167,6 M€, contre 162,1 M€ en 2016. La progression de 3,4 % résulte des opérations de restructuration du réseau belge.

En effet, sur la période 2015 à 2017, le réseau belge connaît une profonde transformation avec la fin de nombreuses opérations de restructuration et l'ouverture de nouveaux établissements de très haut standard de qualité, dans des régions à fort pouvoir d'achat tels que Bruxelles ou la Flandre.

Ces opérations, fortement créatrices de valeur à moyen et long terme, impactent les performances du Groupe sur le court terme.

En Chine, l'établissement de Nankin a dégagé un chiffre d'affaires de 1,5 M€, pour sa deuxième année d'ouverture.

En Espagne, le chiffre d'affaires progresse de + 40,4 % pour atteindre 142,8 M€. Cette performance résulte :

- de la bonne tenue des établissements historiques, pour la majorité situés à Madrid et bénéficiant d'une solide réputation dans la prise en charge de la dépendance ;
- de l'effet de consolidation sur six mois de Sanyres acquis au 1er juillet 2016, ainsi qu'une autre acquisition sélective.

En Italie, le chiffre d'affaires d'ORPEA s'établit à 51,7 M€, en hausse de + 6,8 %. Cette progression résulte de la montée en charge des établissements récemment ouverts.

En Pologne, le chiffre d'affaires de l'exercice s'établit à 13,0 M€, en progression de + 15,0 %.

En Suisse, le chiffre d'affaires progresse de 39,3 % par rapport à 2016, consécutivement à la consolidation de Spitex sur 12 mois et à la montée en puissance des établissements SENEVITA récemment ouverts.

En République tchèque, le chiffre d'affaires s'établit à 13,2 M€ contre 1,7 M€ en 2016, consécutivement aux différentes acquisitions.

RENTABILITÉ ET RÉSULTAT NET

(en millions d'euros) **(IFRS)**	**2017**	**% CA**	**2016 ***	**% CA**	**Δ 2017/2016**
Chiffre d'affaires	3 138,2	*100 %*	2 841,2	*100 %*	*+ 10,5 %*
EBITDAR (EBITDA courant avant loyers)	846,2	*27,0 %*	769,4	*27,1 %*	*+ 10,0 %*
EBITDA courant	547,7	*17,5 %*	474,5	*16,7 %*	*+ 15,4 %*
Résultat Opérationnel Courant	394,4	*12,6 %*	348,1	*12,3 %*	*+ 13,3 %*
Résultat Opérationnel	413,4	*13,2 %*	408,1	*14,4 %*	*+ 1,3 %*
Coût de l'endettement financier net **	(135,4)	*n.s.*	(111,6)	*n.s.*	*+ 21,3 %*
Résultat avant impôt **	275,2	*8,8 %*	296,5	*10,4 %*	*- 7,2 %*
RÉSULTAT NET HORS ORNANE ET ACTUALISATION DES IMPÔTS DIFFÉRÉS *	**197,8**	**6,3 %**	**214,7**	**7,6 %**	**- 7,9 %**

* *Ajustement de l'allocation provisoire de l'écart d'acquisition de Sanyres dans la période d'évaluation (window period) sur les comptes 2016 (voir les annexes aux comptes consolidés).*

** *Hors charge, sans impact cash, relative au traitement comptable du remboursement anticipé de l'ORNANE, de (160,9) M€ (intégralement compensée, par une augmentation des fonds propres) et hors produit de l'actualisation des impôts différés de + 52,9 M€ en 2017.*

L'EBITDAR (EBITDA avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel » progresse de + 10,0 % à 846,2 M€, soit une marge de 27,0 % du chiffre d'affaires, quasiment stable par rapport à 2016.

L'EBITDA (résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements, qui inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel ») est en croissance de 15,4 % à 547,7 M€, soit une marge représentant 17,5 % du chiffre d'affaires, en hausse de 80 points de base par rapport à 2016.

Grâce à la stratégie de renforcement de la détention immobilière (taux de détention de 45 % à fin 2017 contre 39 % en 2016), la charge locative progresse peu à 298,5 M€, contre 294,9 M€ en 2016.

Le Résultat Opérationnel Courant ressort à 394,4 M€ (+ 13,3 %) après amortissements et provisions de 153,3 M€ (+ 21,2 %) reflétant la hausse du patrimoine immobilier.

Le Résultat Opérationnel ressort à 413,4 M€, contre 408,1 M€ sur l'exercice précédent. Il intègre un produit net non récurrent de 19,0 M€, contre 60,0 M€ en 2016 (après prise en compte de l'ajustement de l'allocation provisoire de l'écart d'acquisition de Sanyres dans la période d'évaluation *(window period)*.

Le coût de l'endettement financier net est de 135,4 M€, en hausse de + 21,3 % par rapport à 2016, hors charge financière liée au remboursement anticipé de l'ORNANE émise en juillet 2013.

Enfin, le **résultat net** (hors ORNANE et actualisation des impôts différés) s'élève à 197,8 M€, contre 214,7 M€ en 2016.

2.2.2 BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Goodwill	1 012 943	982 106
Immobilisations incorporelles nettes	2 082 066	1 889 176
Immobilisations corporelles nettes	4 672 159	3 681 859
Immobilisations en cours de construction	369 415	442 643
Participation dans les entreprises associées et coentreprises	110 307	62 235
Actifs financiers non courants	39 932	34 248
Actifs d'impôt différé	36 837	38 424
Actif non courant	**8 323 658**	**7 130 690**
Stocks	8 671	8 369
Créances clients et comptes rattachés	203 964	148 330
Autres créances et comptes de régularisation	481 586	407 689
Trésorerie et équivalents de trésorerie	613 898	539 924
Actif courant	**1 308 119**	**1 104 312**
Actifs détenus en vue de la vente	**63 705**	**140 020**
TOTAL DE L'ACTIF	**9 695 482**	**8 375 022**

PASSIF

(en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Capital	80 691	75 342
Réserves consolidées	2 076 972	1 433 636
Écart de réévaluation	467 714	310 410
Résultat de l'exercice	89 789	293 533
Capitaux propres – part du Groupe	**2 715 166**	**2 112 921**
Intérêts minoritaires	213	199
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	**2 715 379**	**2 113 120**
Dettes financières à long terme	4 621 575	3 801 254
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE		74 793
Provisions	122 273	143 108
Provisions retraites et engagements assimilés	72 185	63 919
Passifs d'impôt différé	858 288	797 067
Passif non courant	**5 674 320**	**4 880 141**
Dettes financières à court terme	405 000	418 531
Provisions	48 706	25 304
Fournisseurs et comptes rattachés	227 206	232 019
Dettes fiscales et sociales	269 967	226 587
Passif d'impôt exigible	2 974	15 041
Autres dettes et comptes de régularisation	288 225	324 259
Passif courant	**1 242 077**	**1 241 741**
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente	**63 705**	**140 020**
TOTAL DU PASSIF	**9 695 482**	**8 375 022**

Actifs d'exploitation

Au 31 décembre 2017, à l'actif du bilan, les goodwills s'élèvent à 1 012,9 M€, contre 982,1 M€ pour le 31 décembre 2016. Les actifs incorporels (principalement constitués des autorisations d'exploitation) sont de 2 082,1 contre 1 889,2 M€ fin 2016 (déduction faite des actifs incorporels détenus en vue de la vente pour 31 M€ au 31 décembre 2017 et 73 M€ au 31 décembre 2016). La progression provient notamment des acquisitions en Autriche, République tchèque, Suisse, France et Italie.

Les tests de dépréciation des goodwills, des incorporels et des actifs immobiliers, ne révèlent pas de dépréciation à comptabiliser.

Patrimoine immobilier

La valeur globale du patrimoine atteint 5 041,6 M€ (déduction faite des actifs immobiliers en cours de cession pour 33 M€) dont 369,4 M€ de fonciers et d'actifs en cours de construction ou de restructuration.

Conformément à sa volonté stratégique, ORPEA a donc renforcé son patrimoine immobilier sur l'exercice 2017 d'un montant net de 917 M€, soit une croissance de 22,2 %, notamment *via* des acquisitions d'actifs en Allemagne, Autriche, Italie et République tchèque.

L'ensemble des actifs immobiliers exploités sont valorisés à la juste valeur.

Ce parc immobilier, majoritairement constitué d'immeubles neufs ou récents, situés dans des zones économiques dynamiques, représente une valeur patrimoniale importante pour le Groupe et sécurise la rentabilité à moyen et long terme.

Sur l'exercice 2017, la charge immobilière globale, comprenant les loyers et les amortissements sur les actifs immobiliers détenus en propre ou partiellement, représente 435,9 M€ (137,4 M€ d'amortissements et 298,5 M€ de loyers), contre 422,0 M€ en 2016 (110,3 M€ d'amortissements et 294,9 M€ de loyers).

Structure financière et endettement

Au 31 décembre 2017, les fonds propres part du Groupe s'élèvent à 2 715,2 M€, contre 2 112,9 M€ au 31 décembre 2016. Cette augmentation provient notamment du remboursement anticipé de l'ORNANE en actions nouvelles au cours de l'exercice 2017, et tient compte de l'ajustement relatif à l'allocation du goodwill de SANYRES.

Le Groupe dispose à fin 2017, d'une trésorerie et équivalents de 613,9 M€ contre 539,9 M€ fin 2016, notamment grâce au produit des financements réalisés au second semestre 2017, dont des emprunts de type « *Schuldschein* », des placements privés obligataires et des prêts bilatéraux classiques.

La dette financière nette s'établit à 4 412,7 M€ (1), contre 3 679,9 M€ (1) au 31 décembre 2016. La progression résulte d'un rythme soutenu d'investissements immobiliers et d'exploitation sur l'exercice 2017. Cette dette financière nette à fin 2017 se compose de :

- dettes financières brutes à court terme : 405,0 M€ (1) ;
- dettes financières brutes à long terme : 4 621,6 M€ ;
- trésorerie : (613,9) M€.

La dette financière brute à court terme s'établit au 31 décembre 2017 à 405,0 M€ (1). Elle est composée de prêts relais qui financent des ensembles immobiliers récemment acquis ou en cours de restructuration ou de construction, de contrats de location financement et d'autres emprunts et dettes diverses pour leur part à moins d'un an.

Le Groupe conserve ainsi une grande flexibilité financière pour poursuivre ses développements tant immobiliers qu'opérationnels, d'autant que ses ratios d'endettement (« *covenants* ») se sont améliorés en 2017 et sont éloignés des limites imposées. Ils s'établissent, au 31 décembre 2017, à :

- levier financier retraité de l'immobilier = 2,1 contre 2,3 à fin 2016 (5,5 autorisé) ;
- *gearing* retraité = 1,4 contre 1,5 à fin 2016 (2,0 autorisé).

Le Groupe a poursuivi en 2017 l'optimisation de sa structure financière, par la mise en place de nouvelles opérations de couvertures et des financements diversifiés. Ainsi :

- 45 % de la dette nette est non bancaire au 31 décembre 2017 ;
- la maturité moyenne de la dette nette est de 5,0 ans fin 2017 ;
- la dette nette ressort à taux fixe à quasiment 100 % sur la période 2018-2024, nativement ou par le biais d'opérations de couverture de taux.

Autres postes actif/passif

L'évolution des autres créances et autres dettes s'inscrit dans le contexte du développement du Groupe, et concerne notamment les opérations de construction et de cession d'actifs immobiliers ainsi que les opérations de croissance externe.

2.2.3 FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2017	2016	2015
Marge brute autofinancement	+ 432	+ 386	+ 301
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	+ 398	+ 347	+ 314
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(1 068)	(787)	(1 014)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	+ 744	+ 461	+ 597
Variation de trésorerie	+ 74	+ 21	(103)

Les flux nets générés par l'activité progressent de + 14,7 % en 2017 à 398 M€, soit une hausse proche de celle de l'EBITDA.

Les flux nets liés aux opérations d'investissements s'établissent à (1 068) M€, dont 87 % pour des investissements immobiliers : poursuite des constructions et acquisitions d'immeubles exploités par le Groupe, notamment en République tchèque, Italie, Allemagne et en Autriche pour sécuriser la rentabilité sur le long terme.

Les flux nets liés aux opérations de financement sont positifs de 744 M€, en lien avec les différentes opérations réalisées sur l'exercice.

(1) Hors dette associée à des actifs détenus en vue de la vente pour 63,7 M€ au 31 décembre 2017 et 140,0 M€ au 31 décembre 2016.

2.3 EXAMEN DES COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2017

2.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT D'ORPEA SA

(en euros)	31/12/2017	31/12/2016
Chiffre d'affaires	792 094 399	723 748 182
Production stockée	(40 686 454)	(36 172 563)
Autres produits d'exploitation	48 848 457	56 950 045
Achats et charges externes	292 982 963	272 569 229
Impôts et taxes	43 310 280	37 981 337
Charges de personnel	369 310 432	345 975 374
Dotations aux amortissements et provisions	21 507 398	22 407 167
Autres charges d'exploitation	1 016 663	1 443 473
Résultat d'exploitation	**72 128 666**	**64 149 083**
Produits financiers	165 288 643	92 950 147
Charges financières	112 292 194	110 138 451
Résultat financier	**52 996 448**	**(17 188 304)**
Résultat courant avant impôt	**125 125 115**	**46 960 779**
Résultat exceptionnel	(8 969 099)	(10 568 119)
Participation des salariés		
Impôts sur les bénéfices	4 954 206	6 483 743
RÉSULTAT NET	**111 201 810**	**29 908 916**

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2017 s'élève à 792,1 M€, en hausse de + 9,4 % par rapport à 2016.

Le chiffre d'affaires relatif à l'activité d'exploitation d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, qui est le cœur de métier d'ORPEA, s'établit à 754,6 M€, en hausse de 5,7 % par rapport à l'exercice 2016 (713,9 M€). Cette évolution illustre la politique de développement menée par le groupe ORPEA, telle que précédemment décrite, qui allie croissance interne et acquisitions.

Le chiffre d'affaires dégagé sur la cession de biens immobiliers représente 37,4 M€, contre 9,8 M€ en 2016.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Les charges opérationnelles progressent en ligne avec l'activité :

- le poste « Achats et charges externes » est en hausse de + 7,5 % à 293,0 M€ ;
- les charges de personnel demeurent bien maîtrisées et augmentent de + 6,7 % à 369,3 M€.

Les impôts et taxes sont en hausse de 14,0 % à 43,3 M€.

Les dotations aux amortissements et provisions s'élèvent à 21,5 M€, contre 22,4 M€ en 2016.

Au final, l'activité dégage un résultat d'exploitation en hausse de + 12,4 % par rapport à l'année précédente, à 72,1 M€ pour l'exercice 2017.

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier ressort positif à 53,0 M€ contre (17,2) M€ en 2016 ; il est notamment constitué d'une charge nette d'intérêts sur l'endettement net de la Société pour un montant de (51,3) M€ contre (48,2) M€ en 2016. L'amélioration du résultat financier résulte notamment du versement de dividendes de 100 M€ de CLINEA SAS en 2017, contre 30 M€ en 2016.

RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel est de (9,0) M€, contre (10,6) M€ en 2016.

RÉSULTAT NET

Avec une charge d'impôt de (5,0) M€, le résultat net ressort en bénéfice de 111,2 M€, contre 29,9 M€ en 2016.

2.3.2 BILAN D'ORPEA SA

ACTIF

(en euros)	31/12/2017 Brut	31/12/2017 Amort. et provisions	31/12/2017 Net	31/12/2016 Net
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	284 002 749	2 052 674	281 950 075	269 504 896
Immobilisations corporelles	404 264 700	155 642 778	248 621 922	238 039 474
Immobilisations financières	1 270 107 598	13 478 026	1 256 629 572	1 054 341 764
Total actif immobilisé	**1 938 375 049**	**171 173 478**	**1 787 291 571**	**1 561 886 133**
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours	8 510 797	1 188 655	7 322 142	42 649 186
Avances sur commandes	4 335 124		4 335 124	4 030 636
Clients et comptes rattachés	22 118 331	5 688 763	16 429 568	12 211 230
Autres créances	2 591 045 295	13 911 467	2 577 133 828	1 977 542 116
Valeurs mobilières de placement	24 140 322		24 140 322	19 232 763
Disponibilités	265 471 323		265 471 323	327 191 402
Charges constatées d'avance	11 126 108		11 126 108	10 039 006
Total actif circulant	**2 926 747 300**	**20 788 885**	**2 905 958 415**	**2 392 896 339**
Charges à répartir				-
TOTAL DE L'ACTIF	**4 885 122 348**	**191 962 363**	**4 693 159 985**	**3 954 782 475**

PASSIF

(en euros)	31/12/2017	31/12/2016
CAPITAUX PROPRES		
Capital	80 691 404	75 342 114
Primes et réserves	663 441 212	526 953 669
Report à nouveau		466 713
Résultat de l'exercice	111 201 810	29 908 916
Provisions réglementées	8 389 506	7 069 252
Total capitaux propres	**863 723 932**	**639 740 663**
Provisions pour risques et charges	26 939 619	39 016 945
DETTES		
Emprunts et dettes financières	3 185 638 228	2 661 957 944
Avances sur commandes en cours	1 357 800	4 418 048
Fournisseurs et comptes rattachés	32 786 477	42 967 781
Dettes fiscales et sociales	93 655 421	97 760 664
Autres dettes	473 916 647	429 646 414
Produits constatés d'avance	11 384 497	37 451 087
Total dettes	**3 798 739 071**	**3 274 201 939**
ÉCART DE CONVERSION PASSIF	3 757 364	1 822 928
TOTAL DU PASSIF	**4 693 159 985**	**3 954 782 475**

L'actif net immobilisé d'ORPEA SA s'établit à 1 787,2 M€ au 31 décembre 2017, contre 1 561,9 M€ un an plus tôt, notamment en raison de la hausse des immobilisations financières.

L'actif net circulant s'élève à 2 906,0 M€ contre 2 392,9 M€ au 31 décembre 2016, soit une progression de 21,4 %.

Au passif, les capitaux propres de la Société s'élèvent à 863,7 M€ au 31 décembre 2017, contre 639,7 M€ pour l'exercice 2016. Cette augmentation provient notamment du remboursement anticipé des ORNANE en actions nouvelles.

Les emprunts et dettes financières - principal poste de dettes de la Société - s'établissent à 3 185,6 M€ au 31 décembre 2017, contre 2 662,0 M€ au 31 décembre 2016, notamment suite aux émissions d'emprunts obligataires.

Le total du bilan s'élève à 4 693,2 M€ au 31 décembre 2017, contre 3 954,8 M€ au 31 décembre 2016.

2.3.3 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET DES CLIENTS

Conformément aux articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, le tableau ci-après présente les informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients d'ORPEA au 31 décembre 2017.

	Article D. 441 1-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
(en euros)	**0 jour (indicatif)**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées						23 541
Montant total des factures concernées TTC	13 165 359,85	5 273 462,75	668 908,86	2 960 620,08	3 733 944,92	12 636 936,61
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	2 %	1 %	0 %	0 %	0 %	2 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances ligitieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	Pas de possibilité d'obtenir cette information (FNP par cumul/période et non par facture)					
Montant total des factures exclues TTC			6 984 180,36			
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement			Délai contractuels : 30 jours Délai légaux : 30 jours			

Article D. 441 1-1° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

(en euros)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées						39 896
Montant total des factures concernées TTC	144 121,14	3 893 714,99	1 651 904,50	(152 612,74)	(1 297 138,76)	4 095 867,99
Pourcentage du montant du chiffre d'affaires de l'exercice TTC	0 %	1 %	0 %	0 %	0 %	1 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances ligitieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues		Pas de possibilité d'obtenir cette information (FAE et PROV douteux par cumul/période et non par facture)				
Montant total des factures exclues TTC			15 725 894,05			
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement			Délai contractuels : 30 jours Délai légaux : 30 jours			

Conformément aux articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, nous vous informons qu'au 31 décembre 2016, le solde des dettes à l'égard des fournisseurs se décomposait, par date d'échéance, comme suit (les délais de paiement des dettes fournisseurs à la clôture de l'exercice ayant été déterminés en comparant la date de chaque facture et la date de son règlement effectif).

	31/12/2016
Dettes fournisseurs	24 113 178
< 30 jours	4 022 812
30-60 jours	7 650 198
60-90 jours	1 800 851
> 90 jours	10 639 317

2.3.4 FILIALES ET PARTICIPATIONS

2.3.4.1 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE LA FILIALE CLINEA

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires relatif à l'activité d'exploitation de cliniques s'élève à 630 M€, en hausse de 5,8 % par rapport à l'exercice 2016 (596 M€). Cette évolution illustre la politique de développement menée par le Groupe, telle que précédemment décrite, qui allie croissance interne et acquisitions.

Résultat d'exploitation

Les charges d'exploitations demeurent bien maîtrisées, avec une progression légèrement inférieure à celle du chiffre d'affaires :

- le poste « Achats et charges externes » augmente de 6,8 % à 193 M€, contre 180,7 M€ en 2016 ;
- les charges de personnel sont en hausse de 5,3 % à 292,2 M€ ;
- les impôts et taxes sont en hausse de 5,9 % à 50,5 M€.

Au final, l'activité dégage un résultat d'exploitation de 86,2 M€, en progression de 3,0 % par rapport à l'exercice 2016.

Résultat financier

Le résultat financier ressort à (1,1) M€ contre (14,3) M€ en 2016.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à 0 M€, contre 1,4 M€ en 2016.

Résultat net

Avec une charge d'impôt de (22,4) M€, en hausse de 12,2 %, le résultat net ressort en bénéfice de 59,2 M€, contre 45,9 M€ en 2016.

Bilan

L'actif net immobilisé de CLINEA SAS s'établit à 776,9 M€ au 31 décembre 2017, contre 762,3 M€ au 31 décembre 2016.

L'actif net circulant s'élève à 269,5 M€ contre 173,4 M€ au 31 décembre 2016.

Au passif, les **capitaux propres** de la Société s'élèvent à 282,7 M€ au 31 décembre 2017, contre 323,5 M€ fin 2016.

Les emprunts et dettes financières s'établissent à 18,9 M€ au 31 décembre 2017 contre 18,5 M€ au 31 décembre 2016.

Le total du bilan s'élève à 1 047,3 M€ au 31 décembre 2017, contre 935,7 M€ au 31 décembre 2016.

2.3.4.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DES AUTRES PRINCIPALES FILIALES

Le chiffre d'affaires des **filiales belges** s'établit à 167,6 M€ contre 162,1 M€ en 2016, soit une progression de 3,4 % liée à la montée en puissance progressive des ouvertures d'établissements des deux dernières années. L'EBITDAR Courant (1) ressort pour sa part à 33,3 M€, contre 29,3 M€ en 2016. Cette hausse résulte, de l'arrivée à maturité de certains sites.

Les **filiales espagnoles** ont réalisé un chiffre d'affaires de 142,8 M€ en 2017 contre 101,7 M€ en 2016, soit une hausse de 40,4 %, liée essentiellement à l'acquisition de Sanyres au second semestre 2016. L'EBITDAR Courant (1) s'établit à 29,8 M€, contre 21,5 M€ en 2016, soit une progression de 38,6 %.

Les **filiales italiennes** ont réalisé un chiffre d'affaires de 51,7 M€ en 2017, en progression de 6,6 % (48,5 M€ en 2016), notamment grâce à la montée en charge des établissements récemment ouverts. L'EBITDAR Courant (1) s'établit à 9,5 M€, contre 7,2 M€ en 2016, soit une progression de + 31,9 % résultant de la bonne montée en charge des établissements ouverts depuis 2015.

Les **filiales suisses** ont réalisé un chiffre d'affaires de 199,0 M€, contre 142,9 M€ en 2016, soit une hausse de + 39,3 % notamment grâce à l'acquisition de Spitex au 1er janvier 2017. L'EBITDAR Courant (1) s'établit à 67,5 M€, contre 51,4 M€ en 2016, soit une augmentation de 31,3 %.

Les **filiales allemandes** ont réalisé un chiffre d'affaires de 531,7 M€, contre 501,0 M€ en 2016, soit une croissance 6,1 % grâce à la montée en puissance des sites récemment ouverts. L'EBITDAR Courant (1) s'établit à 133,4 M€, contre 133,5 M€ en 2016. Cette stabilité résulte notamment de la structuration des sièges administratifs.

Les **filiales autrichiennes,** ont réalisé un chiffre d'affaires de 242,6 M€ en 2017, contre 176,3 M€ en 2016, soit une hausse de + 37,6 %, suite à l'acquisition du groupe Dr. Dr. Wagner au 1er juillet 2017. L'EBITDAR Courant (1) s'établit à 43,0 M€ en 2017, contre 34,5 M€ un an plus tôt.

Les **filiales tchèques** ont réalisé un chiffre d'affaires de 13,2 M€, contre 1,7 M€ en 2016, suite aux acquisitions réalisées en 2017, notamment le groupe Anavita. L'EBITDAR Courant (1) est en perte de 1,0 M€, contre une perte de 2,4 M€ en 2016, en raison de la montée en puissance progressive des ouvertures.

La **filiale chinoise,** qui a ouvert son premier établissement à Nankin en 2016, a réalisé un chiffre d'affaires de 1,5 M€ en 2017 contre 0,4 M€ en 2016, et un EBITDAR Courant (1) en perte de 2,9 M€ contre une perte de 3,1 M€ en 2016.

2.3.4.3 DÉTAIL DES PRINCIPALES PARTICIPATIONS

Voir chapitre 6 Comptes individuels au 31 décembre 2017.

(1) EBITDAR Courant = EBITDA Courant avant loyer. L'EBITDA Courant est le résultat opérationnel courant avant dotations nettes aux amortissements, qui inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel ».

2.4 AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

2.4.1 DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous reprend le montant du dividende par action mis en distribution au titre des trois derniers exercices, ainsi que le régime fiscal qui lui est applicable.

Exercice concerné (exercice de distribution)	Dividende versé par action	Éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts	Non éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts
2014 (2015)	0,80 €	0,80 €	Néant
2015 (2016)	0,90 €	0,90 €	Néant
2016 (2017)	1,00 €	1,00 €	Néant

En application de l'article 2277 du Code civil, les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement sont prescrits au profit de l'état.

2.4.2 AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DIVIDENDE PROPOSÉ À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Le bénéfice de l'exercice s'élève à 111 201 810,02 €. Lors de l'Assemblée Générale prévue le 28 juin 2018, il sera proposé d'affecter 2 074 740,26 € à la réserve légale.

Le solde du bénéfice de l'exercice, soit la somme de 109 127 069,77 €, constitue le bénéfice distribuable de l'exercice.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 :

- de procéder à la distribution d'un dividende de 1,10 € par action (en hausse de + 10 % par rapport à l'exercice précédent) aux 64 586 323 actions de la Société, soit 71 044 955,30 €, prélevé dans son intégralité sur le bénéfice distribuable de l'exercice, ce qui représenterait un taux de distribution du résultat net part du Groupe 2017 (hors ORNANE et actualisation des impôts différés) de 36 % ; et
- d'affecter 38 082 114,47 € sur le compte « autres réserves ».

2.4.3 DÉPENSES SOMPTUAIRES

Les charges somptuaires visées par l'article 39-4 du Code général des impôts s'élèvent à 239 548 € pour la Société, correspondant à des amortissements excédentaires sur location de véhicules de tourisme non déductibles fiscalement.

2.4.4 PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS ET CONTRAT DE LIQUIDITÉ

PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

L'Assemblée Générale des actionnaires réunie le 22 juin 2017 a renouvelé l'autorisation du Conseil d'Administration à opérer sur les actions ORPEA. Le tableau ci-après détaille les modalités ainsi que les objectifs du nouveau programme de rachat par la Société de ses propres actions.

Titres concernés	Actions ordinaires
Part maximale du capital dont le rachat a été autorisé par l'Assemblée Générale	10 % du nombre d'actions composant le capital social de la Société à tout moment
Prix maximum de rachat	150 € par action
Montant maximum des fonds disponibles pour les rachats	907 661 505 €
Objectifs du programme	■ Animer le marché ou d'assurer la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ■ Utiliser tout ou partie des actions acquises pour les attribuer aux salariés et/ou aux mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés du Groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, de l'attribution d'options d'achats ou de souscription d'actions, de l'attribution gratuite d'actions ou de la cession d'actions à leurs profits ■ Remettre ses actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange ou de toute autre manière à l'attribution des actions de la Société, dans le cadre de la réglementation boursière ■ Annuler ses actions par réduction du capital dans les conditions prévues par le Code de commerce ■ Utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à l'échange, ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance ou de toute autre opération qui viendrait à être autorisée par la réglementation en vigueur ■ Mettre en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par la loi ou par l'Autorité des marchés financiers
Modalités de rachat	L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être effectués et payés par tout moyen, sur les marchés réglementés ou les systèmes multilatéraux de négociation, notamment dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu par la Société avec un prestataire de service d'investissement, sous réserve du respect de la réglementation en vigueur, y compris de gré à gré et par bloc d'actions, par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, par la mise en place de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celles-ci dans le respect de la réglementation applicable), et aux époques que le Conseil d'Administration ou, le cas échéant, la personne agissant sur la délégation du Conseil d'Administration, appréciera (sauf en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société). La part du programme de rachat pouvant être effectuée par transactions de blocs n'est pas limitée.
Durée du programme	18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 22 juin 2017, soit jusqu'au 21 décembre 2018

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

CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Pour mettre en œuvre le programme de rachat d'actions, la Société a conclu, avec Gilbert Dupont, un contrat de liquidité qui respecte les principes de la Charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par décision de l'AMF du 1er octobre 2008. Ainsi Gilbert Dupont intervient en toute indépendance et est seul juge de l'opportunité des interventions effectuées au regard, tant de l'objet du contrat de liquidité, que du souci d'assurer sa continuité. Le contrat de liquidité a donc pour seuls objets de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres d'ORPEA ainsi que d'éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance du marché. En tout état de cause, les opérations réalisées dans le cadre du contrat de liquidité n'entravent pas le fonctionnement régulier du marché. Gilbert Dupont s'attache aussi à respecter le principe de proportionnalité énoncé par la charte.

Au titre dudit contrat de liquidité, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité à la date du 29 décembre 2017 :

- nombre d'actions : 12 759 ;
- solde en espèce du compte de liquidité : 892 632,80 €.

2.4.5 ACTIVITÉ DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La Société n'a pas réalisé d'activité de recherche et développement sur l'exercice.

2.5 PERSPECTIVES ET ÉVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1ER JANVIER 2018

2.5.1 PERSPECTIVES

ORPEA entend poursuivre sa stratégie de développement à l'international, tant dans les pays où le Groupe est déjà présent que dans de nouveaux pays, à travers :

- la construction de nouveaux établissements de haut standard de qualité et avec d'excellentes localisations, dans l'ensemble de ses pays d'implantation ;
- des acquisitions ciblées permettant de compléter le réseau existant ou d'établir sa présence dans de nouveaux pays, tout en restant extrêmement attentif aux critères de rentabilité du Groupe ;
- l'expansion dans de nouvelles zones géographiques où il existe un besoin de prise en charge de la dépendance, notamment dans des régions à fort pouvoir d'achat ;
- le développement de la complémentarité de l'offre avec notamment les services et soins à domicile, les résidences services et l'ambulatoire pour renforcer le continuum de prise en charge.

ORPEA confirme son objectif de chiffre d'affaires de 3 400 M€ pour 2018 (+ 8,3 % par rapport à 2017) qui s'accompagnera d'une marge d'EBITDA égale ou supérieure à celle réalisée en 2017.

2.5.2 ÉVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1ER JANVIER 2018

ACQUISITION D'INOGES EN ALLEMAGNE

Au 1er janvier 2018, CELENUS KLINIKEN, filiale d'ORPEA qui gère des établissements de SSR en Allemagne, a acquis la majorité du capital de la société Inoges. Créée en 2003 par son dirigeant actuel, Inoges est le leader allemand des Soins de Suite et Réadaptation en ambulatoire (équivalent des hôpitaux de jour). Inoges dispose de 30 centres (dont deux établissements d'hospitalisation complète), localisés dans des zones urbaines, à proximité des hôpitaux, essentiellement en Rhénanie du Nord-Westphalie, Hesse et Bavière.

Le SSR ambulatoire connaît un très fort développement en Allemagne (avec une croissance de + 13 % par an sur les 10 dernières années), encouragé tant par les pouvoirs publics que les assureurs privés et répondant à une demande de plus en plus forte des patients.

Inoges a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 50 M€.

Pour CELENUS KLINIKEN, cette acquisition représente une opportunité stratégique unique de compléter son offre d'hospitalisation complète et de créer des synergies entre les deux activités ainsi que de nouvelles opportunités de développement en Allemagne.

ÉMISSION INAUGURALE D'UN PLACEMENT PUBLIC OBLIGATAIRE POUR 400 M€

ORPEA a réalisé en février 2018, un placement public obligataire inaugural d'un montant total de 400 M€ à échéance sept ans (mars 2025), avec un coupon annuel fixe de 2,625 %.

Le succès de cette émission inaugurale, dans un contexte de marché volatile, démontre la confiance des investisseurs crédit (plus de 115, dont 44 % hors de France) dans le Groupe.

Cette émission s'inscrit parfaitement dans la stratégie de financement du Groupe, initiée depuis 2012 :

- diversification des sources de financement : après avoir émis des placements privés obligataires et des *Schuldscheine*, le marché public permet d'élargir encore la base d'investisseurs crédit ;
- allongement de la maturité de la dette à un coût attractif.

CHIFFRE D'AFFAIRES DU PREMIER TRIMESTRE 2018 ET ACQUISITION AUX PAYS-BAS – COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 2 MAI 2018

ORPEA a annoncé le 2 mai 2018 son chiffre d'affaires pour le premier trimestre 2018, clos le 31 mars dernier, ainsi que son implantation aux Pays-Bas avec les acquisitions de Dagelijks Leven et Woonzorgnet.

Croissance du chiffre d'affaires au T1 2018 : + 10,7 %

Le chiffre d'affaires du premier trimestre 2018 s'établit à 832,1 M€, en croissance de + 10,7 % par rapport au premier trimestre 2017.

(en M€)	T1 2018	T1 2017	Var.
France Benelux	499,3	474,9	+ 5,1 %
Europe centrale	214,5	187,0	+ 14,8 %
Europe de l'Est	80,1	55,0	+ 45,4 %
Péninsule Ibérique	37,8	34,5	+ 9,6 %
Autres pays	0,4	0,3	+ 70,7 %
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**832,1**	**751,7**	**+ 10,7 %**
Dont Croissance organique *			**+ 5,4 %**

* *La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe intègre : 1. La variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements existants consécutive à l'évolution de leurs taux d'occupation et des prix de journée ; 2. La variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements restructurés ou dont les capacités ont été augmentées en N ou en N-1 ; 3. Le chiffre d'affaires réalisé en N par les établissements créés en N ou en N-1, et la variation du chiffre d'affaires des établissements récemment acquis sur une période équivalente en N à la période de consolidation en N-1.*

Anavita en République tchèque est consolidé à partir du 1er avril 2017, Dr. Dr. Wagner en Autriche à partir du 1er juillet 2017 et Inoges en Allemagne à partir du 1er janvier 2018.

L'Europe centrale regroupe l'Allemagne, l'Italie et la Suisse. L'Europe de l'Est regroupe l'Autriche, la Pologne et la République tchèque. La péninsule Ibérique regroupe l'Espagne et le Portugal. La zone Autres pays ne comprend à ce jour que la Chine.

Implantation aux Pays-Bas avec les acquisitions de Dagelijks Leven et Woonzorgnet

Dans le cadre de sa stratégie d'expansion européenne, ORPEA s'implante aux Pays-Bas à travers l'acquisition d'un des principaux acteurs de maisons de retraite et un expert de la psychiatrie. Avec ces deux nouvelles plateformes, le Groupe renforce encore sa capacité de développement organique pour les années à venir.

Le secteur de la dépendance aux Pays-Bas offre des perspectives de croissance solides :

- un quasi triplement des personnes de plus de 80 ans est attendu d'ici 2050 ;
- le taux d'équipement en nombre de lits est faible, inférieur de 35 % au taux moyen en Europe ; ainsi 100 000 nouveaux lits devront être créés d'ici 2040 ;
- la part de marché du secteur privé est très limitée, à seulement 4 %.

Créé en 2013, Dagelijks Leven est l'un des principaux acteurs de maisons de retraite avec un réseau de 40 établissements pour 800 lits (dont 220 lits en construction qui ouvriront en 2018). Les établissements sont tous récents (moins de quatre ans) et bénéficient d'une solide réputation pour la qualité des soins et des services, tant auprès des résidents que des Autorités de tutelle.

Dagelijks Leven offre un modèle attractif et très standardisé :

- des établissements de taille identique (20 lits) dans le respect de la culture du pays ;
- un prix de journée unique ;
- une centralisation de toutes les fonctions supports ;
- une méthode de développement facilement réplicable et rapide avec un délai de moins d'un an entre la sélection du terrain et l'ouverture d'un nouveau site ;
- une équipe de management experte qui a créé le modèle et continuera à contribuer à son développement.

ORPEA acquerra la majorité du capital de Dagelijks Leven. Cette opération demeure soumise à l'autorisation des Autorités de Santé.

En complément, ORPEA a également acquis, début 2018, la Société Woonzorgnet, expert reconnu dans la prise en charge de la Dépendance psychique, avec 162 lits répartis sur sept établissements.

Yves Le Masne, Directeur Général d'ORPEA, commente :

« Le premier trimestre 2018 a été particulièrement dynamique avec une nouvelle forte croissance du chiffre d'affaires de + 10,7 % à 832 M€. Cette excellente performance résulte toujours de la combinaison du modèle vertueux d'ORPEA alliant une croissance organique particulièrement solide de + 5,4 %, et la contribution des acquisitions, notamment en Autriche, République tchèque et Allemagne.

La croissance organique demeure soutenue dans toutes les zones géographiques en raison de :

- taux d'occupation élevés et uniformes à travers le réseau, grâce à la qualité de la prise en charge et à la localisation ciblée des établissements du Groupe ;
- la montée en puissance des établissements ouverts au cours des deux dernières années, la plupart dans des grandes villes ou des zones attractives à pouvoir d'achat important ;
- l'ouverture de 650 lits sur le seul premier trimestre 2018, en France, Suisse, Italie et Belgique.

Conformément à sa stratégie, ORPEA poursuit son expansion européenne en s'implantant aux Pays-Bas avec l'acquisition de deux sociétés. Dagelijks Leven et Woonzorgnet représentent des plateformes de croissance organique uniques, avec des équipes de management expérimentées et une excellente réputation pour atteindre les objectifs de développement du Groupe dans ce pays.

Ces opérations démontrent la capacité d'ORPEA d'attirer les meilleures équipes pour créer de la valeur sur le long terme.

Ainsi, le Groupe réitère avec confiance ses objectifs 2018 : un chiffre d'affaires de 3 400 M€ (+ 8,3 %), une marge d'EBITDA supérieure ou égale à celle de 2017 et de nouveaux développements organiques et externes. »

2.6 GESTION DES RISQUES

2.6.1 POLITIQUE GÉNÉRALE D'IDENTIFICATION ET DE GESTION DES RISQUES

Dans une structure de prestation de services, fonctionnant 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, la lucidité consiste à reconnaître l'inévitable imperfection et le risque d'erreur.

Mais, le volontarisme d'ORPEA et de toutes les équipes du Groupe conduit à rechercher avec ténacité et régularité toutes les possibilités d'optimisation et d'amélioration des prestations au service des résidents et patients.

C'est pourquoi le groupe ORPEA conduit une politique active de prévention et de gestion des risques visant à assurer au mieux la maîtrise des risques inhérents à son activité.

Les risques présentés ci-dessous sont ceux que le groupe ORPEA considère, à la date des présentes, comme ceux les plus susceptibles d'avoir un impact défavorable sur le Groupe, son activité, ses résultats, son développement.

Sous l'impulsion de la Direction Générale, une réorganisation des équipes en charge de la gestion des risques a été réalisée en 2017. Le service dédié a été renforcé et s'articule autour de deux pôles indépendants : le Contrôle Permanent, regroupant la gestion des risques, le contrôle interne et la *Compliance*, et le Contrôle Périodique incarné par l'audit interne. Ces deux pôles sont rattachés à la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne qui reporte directement à la Direction Générale pour garantir son indépendance.

En parallèle, les Directions qualité et médicale ainsi que les Directions opérationnelles continuent de déployer et d'optimiser les divers outils développés depuis plus de 20 ans dans la gestion des risques. Ceci se traduit au quotidien par l'attention que chacun des établissements, au travers de son équipe de direction, porte à la maîtrise de ses activités : identification des risques, définition des actions préventives visant à éliminer ou atténuer ces risques, mise en place d'actions de sensibilisation et de formation des équipes, renforcement des processus d'auto-évaluation et audits de contrôle, revue critique des systèmes, suivi des plans d'actions par les équipes qualité et médicales.

2.6.2 LA GESTION DES RISQUES LIÉS AU SECTEUR D'ACTIVITÉ DU GROUPE

2.6.2.1 GESTION DES RISQUES RÉGLEMENTAIRES LIÉS À L'OBTENTION ET AU MAINTIEN DES AUTORISATIONS D'EXPLOITATION

Identification du risque

L'exploitation d'un établissement médico-social ou de santé, en France comme dans la plupart des autres pays d'implantation du Groupe, nécessite l'obtention d'autorisations délivrées par des autorités compétentes et propres à chaque pays (Agence régionale de santé et/ou Conseil Départemental en France, Administration sanitaire locale [ASL] en Italie, services sociaux des communautés autonomes en Espagne, communautés de communes en Belgique...). Ces autorisations sont plus ou moins faciles à obtenir selon les réglementations nationales et régionales en vigueur.

Dans certains pays tels que la France, la Belgique ou encore l'Autriche, l'obtention de telles autorisations est directement liée à un contingentement des lits planifié par les autorités compétentes.

D'autres pays tels que l'Allemagne n'ont pas (encore) mis en place de telles barrières à l'entrée. Toutefois, les autorités conditionnent l'obtention d'une autorisation à la conformité avec les normes en matière d'architecture, de sécurité, de qualité, de personnel...

Ces autorisations sont attribuées soit pour une durée indéterminée, comme dans certaines régions belges (Wallonie), en Suisse, en Autriche ou en Espagne, soit pour une durée déterminée de cinq à 15 ans pour la France, avec un renouvellement dépendant du respect des procédures et du niveau de qualité.

Le maintien ou le renouvellement de ces autorisations est, dans la plupart des cas, soumis à des procédures d'évaluation et de contrôle de la qualité des prestations par les Autorités de tutelle nationales ou régionales, en fonction des pays.

Le renouvellement d'une autorisation d'exploitation pourrait être refusé en cas d'infraction(s) significative(s) aux normes, ou même retirée par les Autorités de tutelle en cas de faute grave.

Gestion du risque

D'une manière générale, le groupe ORPEA n'a jamais été confronté à une remise en cause des autorisations de ses établissements, notamment compte tenu des procédures de contrôle interne et du suivi rigoureux assurés par les différentes directions et services supports du Groupe (Direction qualité, Direction médicale, Directions des opérations, services travaux, achats, restauration, etc.).

En effet, les procédures Qualité du Groupe en vigueur dans chacune des filiales, applicables à toutes les étapes de la prise en charge des résidents et des patients, ainsi que la traçabilité des soins mise en place par la Direction médicale, conjuguées aux audits réalisés par les services supports, permettent au groupe ORPEA de se protéger contre le risque éventuel de non-octroi ou de non-renouvellement des autorisations d'exploitation.

2.6.2.2 GESTION DES RISQUES RÉGLEMENTAIRES LIÉS À LA TARIFICATION DES ÉTABLISSEMENTS DU GROUPE

Identification du risque

Dans la plupart des pays où le groupe ORPEA est présent, la tarification des établissements se décompose en deux grandes parties :

- une partie essentiellement composée du soin et de la prise en charge, payée par les pouvoirs publics (Assurance Maladie, région, assurance dépendance...) ;
- une partie hébergement et/ou confort supérieur (par exemple une chambre particulière), payée par le résident ou le patient.

La part financée par les pouvoirs publics peut varier d'un pays à l'autre, voire même d'une région à l'autre dans un même pays, mais représente moins de 50 % du financement total, dans la majorité des cas.

La fixation de la part financée par les patients et résidents est libre dans la plupart des pays, mais son augmentation est souvent réglementée, avec une indexation, liée à l'inflation, au moins pour les résidents existants. Elle est en revanche libre, en France ou en Suisse, pour tout nouveau résident ou patient.

Il peut exister un risque que le financement des soins par les pouvoirs publics soit réduit pour des raisons de restriction budgétaire. Une baisse générale des tarifs ainsi imposée pourrait avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe, ses résultats et sa situation financière.

Gestion du risque

Le Groupe est désormais présent dans 12 pays et a ainsi diversifié son exposition à plusieurs systèmes de santé, en se renforçant par exemple dans des pays tels que l'Allemagne ou l'Autriche où les financements publics sont excédentaires et sécurisés sur le long terme.

De plus, le Groupe a toujours privilégié les pays dans lesquels une part importante de son chiffre d'affaires, et surtout de ses profits, sont réalisés sur les financements privés. En cas de baisse de la part du financement public, le Groupe conserve une certaine flexibilité liée à la part des financements privés.

Enfin, dans certains pays, le Groupe a développé une offre totalement privée, sans aucun financement public, comme en Espagne, en Pologne, au Portugal, au Brésil ou en Chine.

2.6.2.3 GESTION DES RISQUES LIÉS À UN CHANGEMENT DE POLITIQUE PUBLIQUE

Identification du risque

De manière générale, quel que soit le pays, les pouvoirs publics souhaitent privilégier le maintien à domicile des personnes âgées dépendantes, et, par conséquent, renforcer les services de maintien à domicile. Depuis plusieurs années déjà, les pays européens ont tous développé des initiatives et accru les financements pour l'aide à domicile, focalisant davantage les maisons de retraite sur les personnes âgées présentant un niveau de dépendance élevé. C'est, par exemple, le cas en Allemagne avec la deuxième réforme de la prise en charge de la dépendance (dite PSG 2). Dans tous les pays, la tendance est à voir les maisons de retraite se focaliser davantage sur les résidents les plus dépendants.

Gestion du risque

Le groupe ORPEA, quel que soit le pays dans lequel il est implanté, ne considère pas le maintien à domicile comme un concurrent direct de son activité, mais comme un dispositif complémentaire dans la mesure où le Groupe prend en charge des personnes dont le niveau de dépendance ne leur permet pas de rester à domicile. De nombreuses études ont montré la nécessité de créer dans les années à venir des lits d'hébergement pour personnes âgées et ce, quel que soit le pays. À titre d'exemple, c'est plus d'un million de lits qu'il faudra créer d'ici à 2040 dans les 11 pays d'implantation d'ORPEA (hors Chine).

De plus, depuis quelques années, le Groupe développe une offre complémentaire de services à domicile, comme c'est le cas en France avec ses réseaux DOMIDOM et ADHAP Services ou encore en Suisse où le Groupe a acquis fin 2016 Spitex Ville et Campagne, le premier réseau privé d'aide à domicile. Dans de nombreux pays, le Groupe adapte également son offre afin de pouvoir répondre non seulement à la demande de maisons de retraite, mais aussi de résidence services, d'hôpital ou d'accueil de jour.

Identification du risque

En raison de contraintes budgétaires, certains pays pourraient également réduire les aides publiques et sociales aux résidents et patients, augmentant ainsi la part restant à la charge du résident ou du patient, et réduisant donc son pouvoir d'achat.

Gestion du risque

ORPEA a diversifié ce risque en étant désormais implanté dans 12 pays et certains de ces pays, comme la Suisse, sont très stables et n'envisagent aucune réforme.

De plus, ce risque de solvabilité des résidents et patients est atténué par trois facteurs :

- les statistiques démontrent que, partout en Europe, les revenus des personnes très âgées vont connaître une augmentation dans les prochaines années. À titre d'exemple, en France, les personnes âgées de 85 ans et plus verront leurs revenus augmenter de 42 % entre 2005 et 2020 ;
- le secteur privé commercial ne représente que 10 % à 40 % du nombre de lits totaux pour personnes âgées dépendantes, dans tous les pays où ORPEA est implanté. Par conséquent, le problème de solvabilité est significativement moindre par rapport à la distribution statistique des patrimoines des personnes très âgées ;
- ORPEA a toujours privilégié des établissements localisés dans des zones à fort pouvoir d'achat.

2.6.2.4 GESTION DU RISQUE SOCIAL

Identification du risque

La qualité, la disponibilité et l'engagement des collaborateurs jouent un rôle essentiel dans la réussite du Groupe.

Si ORPEA ne parvenait pas à identifier, attirer, retenir et former des collaborateurs compétents, au comportement responsable, alors le développement de ses activités et de ses résultats pourrait en être affecté.

Notamment, les difficultés de recrutement de personnel soignant dans certains pays et le *turn-over* de personnel pourraient affecter l'organisation et le bon fonctionnement des établissements du Groupe. Une persistance de ces difficultés pourrait nuire à la qualité de la prise en charge.

Par ailleurs, une pénurie de personnel soignant diplômé, si elle s'avérait durable et sans réaction de la part du gestionnaire, pourrait remettre en cause le nombre de lits autorisés, voire l'autorisation d'exploitation elle-même, le respect des normes de personnel s'appliquant sur l'ensemble des filiales.

En effet, tout établissement doit être en mesure d'assurer la continuité des soins et de la prise en charge de ses résidents/patients par la présence d'un personnel soignant qualifié et en nombre suffisant.

Gestion du risque

Pour faire face à ces risques, le Groupe a choisi d'encadrer plus spécifiquement la mobilité et le recrutement en se dotant d'équipes dédiées à ce suivi et en renforçant, dans un certain nombre de *Business Units* les équipes de gestion des ressources humaines, notamment par le recrutement de Directeur des ressources humaines en charge de ces aspects.

Afin d'identifier et d'anticiper les besoins de recrutement pour chaque *Business Unit,* des moyens d'actions adaptés ont été mis en place :

- définir précisément les besoins de recrutement par filiale et par profil, en tenant compte des projets de développement et de la pyramide des âges ;
- assurer une visibilité de nos offres d'emplois en utilisant les supports adaptés en fonction des besoins et les nouveaux modes de communication (réseaux sociaux...) ;
- développer la mobilité à l'intérieur des pays mais également développer la mobilité entre les *Business Units* des différents pays. Il s'agit de fidéliser le personnel et de conserver les compétences au sein du Groupe, en proposant des opportunités d'évolution de carrière à ceux qui le souhaitent ;
- mener une politique dynamique de relations avec les écoles pour l'ensemble des pays. Ceci permet de valoriser nos métiers et notre Groupe, d'anticiper nos besoins en accueillant et formant des stagiaires ou alternants sur les établissements ;
- participer à des actions de recrutement de type salons emploi, *job dating,* congrès médicaux... ciblés sur nos profils les plus à risque de pénurie notamment en région et développer des actions locales avec les partenaires emploi ;
- piloter et encadrer, comme le Groupe le fait depuis des années, une politique de formation active permettant le développement de compétences, la fidélisation des salariés, au travers de nombreux programmes tels que la formation en langues en cas de mobilité, l'ESCP pour la promotion de nos talents ou encore des diplômes spécialisés et gratifiants pour les équipes de soins en partenariat avec des universités renommées ;
- mettre en œuvre des projets porteurs de sens pour les équipes, fédérateurs et créateurs de liens afin de contribuer à développer un environnement professionnel motivant et impliquant pour les équipes ;
- maintenir le dialogue social le plus propice à la stabilité des équipes des établissements.

2.6.2.5 GESTION DU RISQUE CLIMATIQUE

Identification du risque

Les maisons de retraite et les établissements sanitaires doivent être aptes à gérer un épisode climatique inhabituel ; dans le cas contraire, ils pourraient voir leur responsabilité engagée et leur réputation affectée.

De tels événements sont par nature imprévisibles. Cependant, les établissements doivent avoir prévu en amont tous les dispositifs internes nécessaires pour assurer la sécurité, le confort et le bien-être de leurs résidents/patients afin d'être capables d'agir de façon appropriée et réactive le cas échéant.

Gestion du risque

Les établissements du groupe ORPEA sont en mesure de faire face à un épisode de forte chaleur ou de grand froid pouvant mettre en danger la santé des résidents et patients accueillis.

Des procédures et protocoles (mobilisation du personnel, hydratation des résidents, adaptation des régimes alimentaires...) ont été mis en place dans tous les établissements du Groupe par la Direction médicale et des formations ont été organisées en conséquence pour le personnel, afin d'assurer la sécurité de la prise en charge et veiller au bien-être des résidents.

Des conventions et/ou partenariats ont été établis avec un établissement de santé proche afin de définir les modalités de coopération et notamment d'accueil des résidents fragilisés par un épisode de forte chaleur.

Conformément aux réglementations en vigueur dans chaque pays, les installations nécessaires (pièces rafraîchies, groupe électrogène...) ont été mises en place dans tous les établissements où cela était requis.

En parallèle, les établissements situés en zone dite à risque (ex. : inondation, feux de forêt...) sont identifiés et des procédures spécifiques ont été mises en œuvre afin de prendre en compte ces risques potentiels liés à leur situation géographique.

2.6.2.6 GESTION DU RISQUE DE PANDÉMIE

Identification du risque

Au-delà des aspects humains qui restent la priorité absolue, la survenue d'une épidémie sur un bassin de vie localisé ou à l'échelle nationale, pourrait perturber le bon fonctionnement des établissements du Groupe, et avoir une incidence sur sa situation financière, compte tenu d'une éventuelle perte d'activité liée à des mesures de confinement, mais également en raison de coûts supplémentaires engendrés par la mise en place de moyens sanitaires et de mesures exceptionnelles.

Gestion du risque

Confronté au risque potentiel d'une épidémie externe à l'établissement, le groupe ORPEA a mis en place toutes les mesures préventives adéquates :

- préparation et mise à disposition d'un plan de gestion d'une crise intégrant un plan de continuité d'activité ;
- information et formation des équipes, avec notamment un rappel des bonnes pratiques d'hygiène, des protocoles d'isolement en cas de patients/résidents infectés... ;
- recensement et commande du matériel nécessaire (masques, lunettes de protection, solution hydroalcoolique...) pour faire face à une éventuelle épidémie et éviter ainsi la propagation du virus, tout en protégeant les résidents/patients ainsi que les collaborateurs du Groupe ;
- information des visiteurs par voie d'affichage, limitation des visites et recommandation en termes de bonnes pratiques d'hygiène à adopter ;
- création d'une cellule de crise nationale (constituée notamment par la Direction des opérations, la Direction médicale, la Direction qualité), en charge de la coordination des actions sur l'ensemble du Groupe et de la centralisation des informations émises par les cellules de crise de chaque établissement.

Au-delà de ces dispositions internes, chacun des pays se réfère aux mesures édictées par les différents gouvernements, tant en ce qui concerne les procédures à suivre que les comportements à adopter.

Enfin, les établissements du groupe ORPEA assurent, chaque année, une campagne de communication renforcée auprès de leurs patients, résidents et personnels afin de les sensibiliser et de les inciter à se faire vacciner.

2.6.2.7 GESTION DU RISQUE D'ÉVOLUTION DU MARCHÉ

Identification du risque

Le secteur de la prise en charge de la dépendance est caractérisé par une grande diversité de l'offre aussi bien dans les types de structure que dans les modalités de prise en charge : maintien à domicile, foyers logements, résidences services et maisons de retraite médicalisées. Les opérateurs du secteur sont d'origines très diverses et relèvent des secteurs public, associatif ou privé commercial, offrant des prestations et des prix différents. Par conséquent, les patients, les résidents et leurs familles doivent faire le choix d'un établissement entre plusieurs critères (localisation, qualité, prix...). Dans ce cadre, les établissements du groupe ORPEA doivent rester compétitifs et présenter une forte attractivité.

Gestion du risque

Les principaux prescripteurs sont les hôpitaux pour les établissements sanitaires et, la famille, les médecins traitants ou les services sociaux pour les maisons de retraite. Ceux-ci conseillent les futurs patients et résidents sur le choix d'un établissement sur la base de nombreux critères, notamment la situation géographique de l'établissement, la qualité estimée des soins, la compétence des équipes ou la disponibilité de lits. C'est pourquoi ORPEA renforce en permanence l'attractivité de ses établissements : investissements et rénovation des bâtiments, localisations en centre-ville et audit permanent de la qualité. Chaque Directeur d'exploitation entretient des relations de proximité avec les prescripteurs en les invitant à visiter fréquemment leur établissement.

Une enquête de satisfaction est réalisée annuellement auprès des prescripteurs afin de recueillir leur niveau de satisfaction et leurs attentes.

Le risque de voir apparaître de nouveaux entrants sur le secteur de la prise en charge de la dépendance, ou de voir le nombre de nouveaux établissements, concurrents de ceux du Groupe, se multiplier, est limité. En effet, l'ouverture d'établissements sanitaires et médico-sociaux est réglementée et soumise à autorisation dans la plupart des pays.

De plus, du fait du vieillissement de la population, l'offre de lits de maisons de retraite reste bien inférieure aux besoins constatés dans tous les pays d'implantation du Groupe.

2.6.3 LA GESTION DES RISQUES PROPRES AU GROUPE ORPEA, OU LIÉS À SA STRATÉGIE

2.6.3.1 GESTION DU RISQUE DE MALTRAITANCE

Identification du risque

Malgré toute la vigilance et le professionnalisme des équipes du groupe ORPEA, la responsabilité des établissements peut être mise en cause par les résidents ou les patients qui pourraient estimer avoir subi un acte de maltraitance. Cela pourrait nuire à l'image de l'établissement concerné, et par conséquent, à son attractivité commerciale ; plus généralement, cela pourrait entacher la réputation du groupe ORPEA.

Gestion du risque

Dans ce cadre, le Groupe a mis en place au sein de tous ses établissements un protocole préventif et curatif concernant la maltraitance, permettant non seulement de prévenir tout acte de maltraitance (modalités de recrutement, intégration des salariés, accompagnement et formation), et prévoyant, même en cas de simple suspicion, d'écarter la personne visée dans le respect de la réglementation de gestion du personnel, le temps d'une enquête interne.

Tout un socle commun de bonnes pratiques a été mis en place au sein du Groupe afin de mieux prévenir et gérer les risques. Des procédures sont disponibles pour maîtriser et sécuriser chaque étape de la prise en charge des résidents ou des patients. La traçabilité des soins fait l'objet d'une attention toute particulière permettant de verrouiller la qualité des soins et d'assurer un programme de soins individualisé.

Des standards qualité homogènes et adaptés à tous les établissements ont été rédigés avec les équipes sous l'impulsion du département qualité Groupe assisté de la Direction médicale.

Par ailleurs, tout au long de l'année, des formations, telle que « Approche et Prévention de la maltraitance », sont dispensées aux salariés du groupe ORPEA. Chaque salarié bénéficie d'une formation avec échanges d'expériences, jeux de rôles et plans d'actions individuels et collectifs ; des rappels sont régulièrement effectués dans le cadre des mini-formations dispensées au sein de chaque établissement.

Au-delà de cette prévention, chaque établissement du groupe ORPEA s'est engagé dans une démarche de bien-traitance.

La bien-traitance trouve ses fondements dans le respect de la personne, de sa dignité et de sa singularité.

La démarche de bien-traitance exige à la fois une réflexion collective sur les pratiques pour une prise de recul régulière des professionnels, et une mise en acte rigoureuse des mesures que la réflexion collective a mûries et préconise pour améliorer les pratiques.

En ce sens, c'est une culture de questionnement permanent, y compris au regard des évolutions des savoirs et des découvertes des sciences humaines, sociales et médicales.

La recherche de bien-traitance est donc une dynamique qui appelle de la part des professionnels, des usagers et de leurs proches, et des autres parties prenantes de l'intervention, une réflexion et une collaboration continues à la recherche de la meilleure réponse possible à un besoin identifié à un moment donné.

Enfin, depuis 2015, le Groupe a mis en place un Comité d'Éthique International dont les réflexions permettent de nourrir les pratiques des équipes des différents établissements ORPEA, en France ou à l'international.

Chaque établissement du Groupe a la possibilité de saisir ce Comité et de porter à sa réflexion tout questionnement lié à la prise en charge d'un résident ou d'un patient, et ayant notamment un lien avec la bien-traitance.

Ainsi, le groupe ORPEA, a toujours souhaité s'engager dans des démarches volontaristes de bien-traitance en sensibilisant en permanence ses équipes aux valeurs et bonnes pratiques indispensables au respect de la dignité et de l'individualité de ses résidents/patients. Ces valeurs sont retranscrites d'une part dans les Chartes qualité ORPEA pour les résidents, les patients et les familles que dans les chartes reprenant les valeurs importantes aux yeux des équipes.

Des réunions de synthèse hebdomadaires organisées dans chacun des établissements du Groupe permettent d'évoquer les difficultés rencontrées par l'équipe quant à la prise en charge d'un résident/patient et d'identifier, en équipe, les solutions les plus adaptées à mettre en œuvre visant à respecter les droits et libertés du résident ou patient, son individualité et sa dignité.

Enfin, l'organisation opérationnelle du Groupe permet un meilleur suivi de la qualité de prise en charge, ainsi qu'un encadrement des équipes au plus près des problématiques quotidiennes (les Directeurs d'exploitation étant déchargés de l'essentiel des fonctions supports).

2.6.3.2 GESTION DU RISQUE LIÉ À LA SÉCURITÉ DES BÂTIMENTS

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 vont croissantes et sont de plus en plus complexes et contraignantes.

Leur respect exige des moyens financiers et humains considérables pour un groupe comme ORPEA qui gère plus de 800 établissements et en conséquence, dispose d'autant de bâtiments à entretenir et à maintenir aux normes de façon permanente.

Politique de maintenance et de sécurité

Identification du risque

À l'instar de tous les établissements recevant du public, les établissements du groupe ORPEA sont soumis à une réglementation stricte en matière de sécurité des bâtiments et ce, quel que soit le pays d'implantation.

Un non-respect de l'ensemble de ces règles par les établissements du Groupe serait susceptible d'entraîner la responsabilité civile et/ou pénale du groupe ORPEA, d'entraîner le retrait des autorisations d'exploitation et d'avoir un impact négatif sur son activité et sa situation financière et/ou porter atteinte à la réputation de l'ensemble du Groupe.

ORPEA a relevé ce défi en choisissant d'investir massivement chaque année pour permettre à ses structures, quel que soit le pays, de se conformer aux directives des pouvoirs publics en matière de sécurités sanitaires et incendie. Ainsi, un budget travaux est mis en place, chaque année, par la Direction travaux Groupe et la Direction Générale afin de répondre en tout point aux normes réglementaires.

Gestion du risque

Afin de prévenir ce risque, le groupe ORPEA est très attentif au respect des normes de sécurité au sein de ses établissements notamment *via* une politique d'investissement visant à assurer une maintenance et un entretien régulier.

En effet, ORPEA a pour priorité de faire de tous ses établissements des lieux de qualité, sûrs et confortables. Doté d'un parc immobilier construit ou rénové récemment, ORPEA dispose d'un réseau cohérent et homogène, au sein duquel chaque établissement satisfait aux normes réglementaires les plus rigoureuses et aux conditions de confort parmi les plus élevées du secteur.

Une Direction travaux implantée dans chacun des pays a en charge la mise en œuvre et le suivi de toutes les opérations de maintenance et de sécurité des bâtiments. Ceci passe notamment par des opérations de maintenance préventive et des opérations de maintenance curative (réparations...) qui font l'objet d'une traçabilité systématique permettant d'identifier le problème survenu, l'action corrective menée, l'interlocuteur et la date de réalisation.

En parallèle, le groupe ORPEA s'est entouré de sociétés spécialistes et indépendantes permettant de contrôler la sécurité des installations et bâtiments conformément aux réglementations en vigueur (incendie, ascenseurs, électricité, gaz, eau...).

Risque incendie

En matière de sécurité incendie, les établissements du Groupe appliquent rigoureusement les normes en vigueur dans chacun des pays, réalisant des opérations de maintenance trimestrielles, semestrielles ou annuelles (système de sécurité incendie, désenfumage, portes coupe-feu, extincteurs...).

Une politique de prévention a été mise en place par le biais de formations dispensées à l'ensemble des collaborateurs du Groupe (annuellement ou semestriellement selon le pays), soit par une société externe agréée, soit en interne *via* un référent formé, chaque pays respectant la législation en vigueur.

Les consignes de sécurité ainsi que les plans d'évacuation sont affichés dans chacun des établissements, permettant d'indiquer précisément le parcours à prendre et le lieu de rassemblement à rejoindre.

Des tests sont régulièrement effectués au sein des établissements afin de vérifier le niveau de réactivité du personnel face au déclenchement d'une alarme incendie.

Enfin et selon une fréquence définie par la réglementation au sein de chaque pays, des contrôles liés à la sécurité incendie des installations sont effectués par les instances dédiées.

Risque lié à l'eau chaude sanitaire

Identification du risque

La légionellose est une pneumopathie grave provoquée par l'inhalation d'aérosols d'eau contaminée par des bactéries du genre *Legionella*. La légionellose fait l'objet d'une surveillance épidémiologique basée sur un système de déclaration obligatoire.

Elle se caractérise par une infection pulmonaire aiguë et sévère pouvant entraîner le décès dans 11 % des cas.

Gestion du risque

Les établissements du groupe ORPEA respectent les recommandations locales pour les établissements médico-sociaux et sanitaires.

En effet, ORPEA a mis en place une politique visant à prévenir et maîtriser le risque sanitaire lié aux légionelles, qui repose avant tout sur de bonnes pratiques d'entretien des réseaux d'eau et des installations à risque.

Les Services Travaux du groupe ORPEA s'assurent que l'installation d'eau chaude sanitaire de tous les établissements est conforme et ne présente pas de risques ; ils vérifient également que l'entretien des réseaux d'eau est régulièrement et correctement réalisé par l'agent d'entretien de chacun des établissements du Groupe.

Dans les pays où la réglementation l'exige, les établissements du groupe ORPEA tiennent constamment à jour un carnet sanitaire, dans lequel sont consignées toutes les informations concernant la gestion de l'eau dans l'établissement.

Au-delà de la tenue de ce registre, tous les établissements effectuent quotidiennement un suivi des températures à différents points du réseau.

De plus, selon un planning défini annuellement, des analyses de recherche de légionelles sont effectuées.

En outre, un protocole technique des mesures préventives de lutte contre la légionelle a été mis en place au sein de tous les établissements listant l'ensemble des opérations de maintenance et d'entretien préventif et curatif à mettre en œuvre.

Un protocole des actions à entreprendre en cas de résultats insatisfaisants a également été établi. Il présente les différentes étapes du traitement curatif à réaliser par l'établissement afin d'assurer la sécurité des résidents/patients et du personnel.

Nonobstant, le risque lié aux légionelles, le groupe ORPEA accorde une grande importance au risque de brûlures liées à l'eau chaude sanitaire. Ainsi afin de prévenir ce risque, des mitigeurs de température sont installés sur les douches des résidents/patients.

Potabilité de l'eau

Des analyses de potabilité de l'eau sont réalisées (analyse bactériologique et physico-chimique) afin de s'assurer de la qualité de l'eau de consommation sur l'ensemble des pays où le groupe ORPEA est implanté.

Risque lié à l'amiante

Le groupe ORPEA investit chaque année les sommes nécessaires pour permettre à ses structures de se conformer aux directives des pouvoirs publics en matière de sécurités sanitaires.

Dans ce cadre, le groupe ORPEA s'est particulièrement attaché au risque lié à l'amiante et au respect de la réglementation, cette dernière pouvant varier d'un pays à un autre et notamment en terme d'année de référence de construction des bâtiments.

Tous les établissements concernés par un risque lié à l'amiante ont fait l'objet d'un diagnostic et un désamiantage a pu être réalisé conformément aux dispositions réglementaires en vigueur.

Risque lié au radon

Identification du risque

Le radon est un gaz radioactif qui provient de la dégradation de l'uranium et du radium présents dans la croûte terrestre. À partir du sol et de l'eau, le radon se diffuse dans l'air et se trouve, par effet de confinement, à des concentrations plus élevées à l'intérieur des bâtiments qu'à l'extérieur.

Les risques pour la santé liés à l'exposition au radon ont été établis à partir de nombreuses études menées chez l'homme (en particulier auprès des ouvriers des mines) et chez l'animal, faisant apparaître un lien avec le cancer du poumon.

Gestion du risque

Dans le respect des réglementations en vigueur, le groupe ORPEA a fait réaliser par un bureau agréé l'ensemble des diagnostics radon pour tous les établissements situés dans des zones potentiellement exposées au radon. Si le risque est avéré, des mesures correctives ont été mises en œuvre afin de garantir la sécurité des personnes accueillies.

2.6.3.3 GESTION DES RISQUES LIÉS AUX SOINS ET AUX BONNES PRATIQUES

Risque infection

Identification du risque

Au titre du risque de mise en cause de la responsabilité des établissements du Groupe, il convient également de signaler les risques infectieux. Le non-respect des règles de bonnes pratiques en termes d'hygiène pourrait entraîner la responsabilité du Groupe.

Gestion du risque

Afin de prévenir les risques d'exposition de ses résidents/patients au risque infectieux, le groupe ORPEA a mis en place des procédures tant sur le plan du respect des règles d'hygiène (lavage des mains, précautions standards) que des mesures spécifiques afin de limiter les risques de contamination des autres résidents/patients (mesures d'isolement).

Les hygiénistes du Groupe ont réalisé une formation de prévention et maîtrise du risque infectieux à destination des équipes de chaque établissement.

En parallèle, des campagnes de sensibilisation sont effectuées auprès des équipes notamment au travers des journées annuelles sur l'hygiène des mains et/ou sur la sécurité des résidents/patients.

L'utilisation généralisée de solution hydro alcoolique au sein des établissements permet une réduction des risques d'infection manu portée.

Des audits sont régulièrement réalisés par les Directions qualité et/ou médicale afin de veiller au bon respect des règles d'hygiène, à la maîtrise des circuits (linge, déchets...) ainsi qu'à la sensibilisation des personnels, résidents/patients et visiteurs.

Enfin, pour renforcer cette dynamique de prévention des risques au sein de nos établissements, une cellule Hygiène a été créée en 2016 et intègre des professionnels externes (ex. : représentant du Comité de lutte contre les infections nosocomiales en France).

Gestion des déchets d'activités de soins à risque infectieux (DASRI)

Identification du risque

En manipulant certains déchets d'activité de soins, les personnels sont exposés à des risques infectieux.

Les déchets d'activités de soins à risques infectieux et assimilés contiennent des micro-organismes viables ou leurs toxines, dont on sait ou dont on a de bonnes raisons de croire qu'en raison de leur nature, de leur quantité ou de leur métabolisme, ils causent une maladie chez l'Homme ou chez d'autres organismes vivants.

Gestion du risque

Pour prévenir le risque de contamination, la prise en charge et l'élimination de ces déchets à risque demandent une logistique et une organisation rigoureuses que les établissements du Groupe respectent dans le cadre de la réglementation en vigueur concernant la gestion des déchets d'activité de soins à risque infectieux (DASRI).

Les établissements disposent du matériel nécessaire afin de collecter ces déchets : des collecteurs d'aiguilles pour les objets coupants et des « clinibox » pour les autres déchets infectieux.

La collecte de ces déchets fait l'objet d'une signature de convention ou de la conclusion d'un partenariat avec une société agréée, chargée de l'élimination de ces déchets de soins.

Dans chaque pays, des protocoles de gestion des DASRI sont établis et prévoient les modalités de stockage intermédiaire et final ainsi que celles relatives aux enlèvements pour destruction à des périodicités définies différentes suivant les législations de ces pays.

Risques liés à l'utilisation d'équipements et dispositifs médicaux

Identification du risque

L'utilisation d'un dispositif médical (DM) peut comporter un risque. Celui-ci peut être dû à son fonctionnement, causé par son utilisation, ou alors par la conjonction d'autres causes. Ce risque peut se porter autant sur le patient, que sur l'utilisateur, ou que sur de tierces personnes.

Ces risques peuvent se retrouver sur l'ensemble des DM du même type, du même modèle, ou du même fournisseur.

Gestion du risque

Des réglementations spécifiques peuvent exister ou non selon les pays, mais qu'en tout état de cause les bonnes pratiques en la matière s'appliquant à l'ensemble des établissements ORPEA, quelle que soit leur localisation géographique.

Les incidents induits par ces risques peuvent donc être prévenus en assurant une surveillance globale sur l'ensemble de ces DM.

Au sein du groupe ORPEA, l'ensemble des dispositifs médicaux utilisés est recensé et un plan de maintenance préventive annuel a été défini ainsi que des protocoles d'entretien de ces dispositifs médicaux.

En parallèle, dans les cliniques où les dispositifs médicaux sont plus largement utilisés, un correspondant matériovigilance a été désigné et a en charge la surveillance des dispositifs médicaux : signalement des incidents, validation des mesures à mettre en œuvre...

La mise en place d'un système de matériovigilance fait partie intégrante de la gestion du risque et de l'amélioration de la sécurité et de la qualité des soins adoptés par chacun des établissements.

Les autorités de contrôle, lors de leur passage annuel, s'assurent de la conformité du matériel aux dispositions réglementaires (si applicable).

Erreur ou négligence médicale

Identification du risque

Des réclamations de résidents ou patients relatives à la prise en charge médicale ou paramédicale pourraient être formulées à l'encontre de l'un des établissements du groupe ORPEA, pour négligence ou faute professionnelle, même si les médecins engagent leur propre responsabilité dans l'exercice de leurs missions notamment les médecins exerçant à titre libéral.

Outre le risque encouru sur l'image de l'établissement, et par voie de conséquence, sur l'ensemble du Groupe, ORPEA pourrait alors être amené à verser des indemnisations aux résidents/patients plaignants.

Toutefois, les établissements du groupe ORPEA ne dispensant pas de soins ou d'actes chirurgicaux, et l'activité de médecine étant très marginale, le risque d'erreur médicale est limité.

Gestion du risque

Pour ce qui est de la négligence ou du défaut de prise en charge, la gestion de ce risque rejoint le risque de maltraitance : les protocoles de soins et la traçabilité des actes sont les principales mesures permettant de prévenir et contrôler l'efficacité de la prise en charge.

Concernant le point spécifique lié à l'indemnisation de résidents/patients plaignants, une assurance responsabilité civile a été souscrite au niveau du Groupe.

Iatrogénie médicamenteuse

Identification du risque

L'iatrogénie médicamenteuse est la conséquence indésirable sur l'état de santé d'un patient, de tout acte ou mesure pratiqué ou prescrit par un professionnel habilité et qui vise à préserver ou à amener la guérison d'un individu.

Cet effet non souhaité peut être consécutif :

- à l'acte d'un professionnel avec ou sans erreur de traitement ;
- ou à l'utilisation d'un médicament, qu'elle corresponde ou non à son indication habituelle.

Si l'iatrogénie est seulement due au médicament dans le respect de son autorisation de mise sur le marché (AMM), l'établissement a un devoir d'alerte auprès des autorités. Si l'iatrogénie est due à une erreur « médicamenteuse », la responsabilité de l'établissement pourrait être engagée.

L'erreur médicamenteuse se caractérise par l'omission ou la réalisation non intentionnelle d'un acte survenu au cours du processus de soins impliquant un médicament, qui peut être à l'origine d'un risque ou d'un événement indésirable pour le patient.

L'erreur peut trouver sa source soit dans une mauvaise conception du médicament et de l'information qui lui est relative (confusion de dénomination, conditionnement inadapté, problème d'étiquetage ou de notice d'information, etc.), soit dans l'organisation systémique du processus de prise en charge thérapeutique du patient (organisation du circuit du médicament, facteurs humains, facteurs environnementaux, pratiques professionnelles, etc.).

Gestion du risque

ORPEA est fortement impliqué dans la maîtrise de ce risque avec de nombreuses Directions (exploitation, médicale, qualité, achats, informatique, formation, juridique...) qui sont actrices dans le déploiement d'outils et d'aides à la sécurisation de la prise en charge médicamenteuse des patients/résidents.

Dans chacun des pays où ORPEA est présent, des outils informatisés concernant la prescription, la dispensation et l'administration ont été déployés et adaptés tant au secteur d'activité qu'aux dispositions réglementaires.

Ces moyens techniques élaborés et évolutifs permettent à ORPEA de déployer rapidement des sécurités supplémentaires afin de prévenir tout risque médicamenteux.

Des procédures de bonnes pratiques viennent compléter la sécurisation du circuit du médicament : réception des médicaments, conditions de stockage, préparation, gestion des périmés, retrait des lots...

Pour assurer la pérennité de cette sécurisation, la Direction qualité Groupe a déployé des outils de déclarations d'incidents spécifiques de la prise en charge médicamenteuse permettant à tous les acteurs de déclarer sans délais un incident.

Chaque mois, *a posteriori,* les incidents survenus sont repris en équipe afin d'identifier les causes et d'en supprimer leur survenue.

Pour compléter ce processus de contrôle du circuit du médicament, chaque établissement réalise, tous les trimestres, une auto-évaluation du circuit du médicament permettant d'identifier les risques potentiels et de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires. Des audits externes à l'établissement sont aussi réalisés par les services supports.

En accord avec la typologie des patients accueillis dans nos établissements, une attention particulière est portée sur la polymédication des patients âgés, avec des actions nationales sur des thématiques ciblées telles que l'usage des benzodiazépines ou bien encore la prise d'anticoagulants.

De plus, le groupe ORPEA déploie des formations auprès de ses équipes sur tous les outils à disposition pour la sécurisation du circuit du médicament.

Sortie à l'insu de l'établissement (ou fugue)

Identification du risque

Le vieillissement de la population, l'augmentation du nombre des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer rendent le risque de fugue en établissement de santé et en maisons de retraite plus présent aujourd'hui.

La fugue (ou plutôt l'errance) d'un patient atteint de sénilité ou d'une maladie psychiatrique peut être à l'origine d'un important dommage pour le patient pouvant entraîner, de fait, la responsabilité de l'établissement.

Gestion du risque

La prévention du risque de fugue des résidents/patients fait partie intégrante des procédures de bonnes pratiques mises en place, en priorité, par le groupe ORPEA.

Quel que soit le pays dans lequel ORPEA est implanté, les procédures rédigées intègrent les bonnes pratiques ci-dessous.

Dès l'admission, dans le cadre du bilan effectué par le médecin de l'établissement ou par le cadre de santé lorsque la présence d'un médecin n'est pas requise par la réglementation, les résidents/patients à risque potentiel de fugue sont identifiés, permettant de les orienter soit vers des unités adaptées et sécurisées (dites Unités de Soins Adaptées) ou de mettre en place des mesures de surveillance appropriées (dispositifs anti-errance). La mise en place de ces différentes mesures se fait toujours en concertation avec le médecin, l'équipe et le représentant légal du résident et dans le respect du bien-être et des droits et libertés des résidents/patients.

Au quotidien, les équipes sont formées afin de repérer toute conduite pouvant induire un risque de fugue. Tout incident est immédiatement signalé à la direction et au personnel de soin afin de mettre en œuvre les mesures les plus adaptées et d'adapter le projet de vie et de soins du résident.

En cas de fugue, le groupe ORPEA a rédigé et mis en place au sein de tous ses établissements un protocole très strict permettant de déclencher, dans un temps très rapide, tous les moyens de recherche nécessaires sur la base d'une fiche de signalement détaillée (description du résident/patient, tenue vestimentaire, photo, ancien domicile...).

Suicide

Identification du risque

Compte tenu de la population accueillie dans les établissements, notamment dans les établissements psychiatriques, la responsabilité du Groupe peut être mise en cause à la suite du suicide ou d'une tentative de suicide d'un résident ou d'un patient.

Gestion du risque

Dès l'admission, l'équipe de soins évalue le risque suicidaire potentiel en prenant en compte, pour le résident/patient, son contexte passé et/ou actuel, les signes de vulnérabilité, d'impulsivité, les facteurs individuels, familiaux et psychosociaux.

Dès lors, face à un sujet à risque, l'équipe soignante (médecin, infirmiers, aides-soignants, psychologue), au-delà de la nécessaire surveillance rapprochée, met en place des facteurs de protection tels que le renforcement des liens sociaux et familiaux ou des projets permettant au résident/patient de se construire un avenir et/ou d'autres alternatives de vie.

Le résident/patient est quoi qu'il en soit pris en charge dans un environnement sécurisé : ouverture limitée des fenêtres, non-accès aux zones identifiées comme « dangereuses » pour les résidents/patients, suppression des objets dangereux.

En parallèle, un projet de soins est adapté pour prendre en compte le risque suicidaire du résident/patient.

Afin de renforcer la prévention au sein de nos établissements, des actions passant notamment par la formation et sensibilisation des équipes au risque suicidaire ont été menées ; certains établissements ont nommé des référents en charge de diffuser les bonnes pratiques.

En cas de suicide, une procédure décrit les bonnes pratiques à suivre en termes de gestion de cet événement. La famille et les proches sont immédiatement pris en charge ; un débriefing avec les équipes de l'établissement est réalisé.

Enfin, pour accompagner la gestion des cas les plus délicats, le Groupe a mis en place depuis 2009 une cellule psychologique d'urgences institutionnelles, composée d'une vingtaine de psychologues formés spécifiquement à la prise en charge des syndromes post-traumatiques et qui peuvent intervenir pour des thérapies groupales et/ou individuelles dans les 24 heures suivant l'événement, que ce soit en France, en Belgique ou en Suisse. Dans d'autres pays, les filiales ont recours à des organismes spécialisés ou aux professionnels d'autres établissements que celui dans lequel survient un incident.

2.6.3.4 GESTION DES RISQUES LIÉS AUX PRODUITS ALIMENTAIRES

Identification du risque

Une défaillance dans la chaîne alimentaire pourrait conduire à un risque de toxi-infection alimentaire collective pouvant avoir un impact négatif sur la santé des résidents/patients et des salariés ainsi que sur l'image de l'établissement. La responsabilité de l'établissement pourrait être engagée dans le cas d'une infection de ce type.

Gestion du risque

Il ne suffit pas de produire des repas bons, savoureux, adaptés sur le plan nutritionnel mais il convient que ceux-ci répondent à des normes en termes de sécurité alimentaire.

Dans tous les pays, le contrôle de l'hygiène dans les cuisines est effectué sur les fondements de la démarche HACCP ; les procédures internes décrivent la démarche à suivre et sont regroupées dans un classeur de bonnes pratiques disponible en cuisine.

Le suivi de la qualité sanitaire des produits fabriqués est sous-traité à un laboratoire extérieur à des fréquences définies réglementairement.

L'objectif est de vérifier et contrôler la qualité sanitaire des produits servis aux consommateurs et de s'assurer du respect des règles d'hygiène et du respect des températures de stockage, fabrication et distribution des repas. Le prélèvement est réalisé inopinément, par un technicien mandaté par le laboratoire référencé.

Des audits trimestriels viennent compléter le contrôle du respect des pratiques de sécurité alimentaire. En cas de dysfonctionnement, des plans d'actions sont mis en place sous le contrôle des services restauration et/ou qualité attachés aux pays.

En parallèle, des informations sont réalisées auprès des consommateurs quant à la présence d'éventuels allergènes dans certains produits préparés.

2.6.3.5 GESTION DES RISQUES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

Risque de prix des acquisitions

Depuis de nombreuses années, ORPEA mène une politique de développement active, notamment au travers de l'acquisition d'établissements existants ou de petits groupes d'établissements.

On voit émerger une concurrence plus significative compte tenu du mouvement de concentration observé sur le secteur de la prise en charge de la dépendance depuis quelques années et de l'intérêt grandissant des acteurs du *private equity*. En effet, l'apparition de groupes nationaux et internationaux de maisons de retraite et d'établissements sanitaires engendre un risque de surenchère sur les prix d'acquisition des établissements indépendants.

Toutefois, à ce jour, le nombre de cibles potentielles reste encore conséquent car, hormis quelques groupes privés (Korian, Domus Vi, Attendo...), le secteur privé reste très atomisé dans tous les pays, avec la présence d'acteurs familiaux de petite taille. Ces structures n'ont généralement plus les moyens de faire face aux normes réglementaires, ou souhaitent passer le relais (notamment dans le cadre du départ en retraite du fondateur). D'autre part, suite aux difficultés de financement des collectivités territoriales, certains établissements du secteur associatif se trouvent en difficulté et représentent ainsi une nouvelle source de développement du Groupe.

Enfin, ORPEA est présent dans 12 pays, lui offrant ainsi une grande diversité de cibles potentielles. ORPEA mène une politique d'acquisition particulièrement sélective visant des établissements indépendants ou des groupes de petite taille où la concurrence est beaucoup moins importante que sur les grands groupes.

Risques liés à la reprise et à l'intégration d'établissements récemment acquis par le Groupe

Le réseau d'établissements du groupe ORPEA s'est fortement développé, notamment *via* des acquisitions. En effet, au cours des dernières années, le Groupe a réalisé plus de 50 % de sa croissance *via* des opérations de croissance externe, à la fois dans des pays où il était présent et dans de nouveaux pays. Les établissements acquis ne sont souvent pas en ligne avec les exigences de qualité du Groupe ni avec les ratios de profitabilité attendus.

Toutefois, ORPEA dispose d'une solide expérience dans les reprises d'établissements et a structuré son organisation et ses systèmes d'information pour intégrer et contrôler ces groupes acquis. Au cours des dernières années, le Groupe a investi tant dans les systèmes d'information que dans le renforcement des équipes de management pour aider à la bonne intégration des cibles dans tous les domaines et renforcer les contrôles.

De plus, la stratégie du Groupe consiste à réaliser des acquisitions ciblées d'établissements ou de groupes de taille moyenne, permettant de réduire l'impact sur le Groupe.

Risque lié à l'obtention de nouveaux financements

ORPEA ne peut garantir qu'il trouvera les financements nécessaires à son développement, et notamment que les conditions de marché seront favorables à d'éventuelles levées de fonds, en fonds propres ou en dette.

Toutefois, la visibilité des cash-flows du Groupe, peu dépendants du contexte économique de crise, permet à ORPEA de bénéficier de la confiance de ses partenaires bancaires.

Par ailleurs, ORPEA dispose d'une structure financière flexible, avec des *covenants* en deçà des limites autorisées. Depuis le second semestre 2012, ORPEA a largement diversifié ses sources de financement en procédant à différentes émissions :

- placements privés obligataires auprès de grands institutionnels français (compagnies d'assurance et groupes mutualistes) ;
- émissions de plusieurs emprunts sous la forme de *Schuldschein* sur le marché allemand auprès d'une grande diversité d'investisseurs européens et asiatiques. À fin 2017, l'encours des *Schuldschein* représente plus de 1 Md€ ;
- début 2018, le Groupe a réalisé son premier placement public obligataire pour un montant de 400 M€ avec une maturité à sept ans, ouvrant ainsi une nouvelle source d'investisseurs crédit.

De plus, en 2017, ORPEA a remboursé ses ORNANE émises en 2013, en actions, permettant de renforcer les fonds propres et d'améliorer ses ratios d'endettement.

Enfin, le Groupe conserve toujours une trésorerie solide qui s'élevait à 614 M€ au 31 décembre 2017.

2.6.3.6 GESTION DU RISQUE IMMOBILIER

Risques liés à l'exploitation des ensembles immobiliers

Comme tous les établissements recevant du public, les établissements français du groupe ORPEA sont notamment soumis aux normes applicables en matière de sécurité incendie et d'accessibilité aux handicapés.

Ce risque lié à la sécurité au sein des établissements du Groupe est décrit au paragraphe 2.5.3.2 - Gestion du risque lié à la sécurité des bâtiments.

Le Groupe respecte l'ensemble des normes et est soumis naturellement aux visites périodiques de la Commission de sécurité incendie (organisme de contrôle extérieur). Le service travaux du Groupe assure une maintenance régulière et suit les recommandations de la commission périodique.

D'autre part, afin de conserver l'attractivité de ses établissements, le Groupe mène une politique d'investissement en rénovation et maintenance soutenue afin de proposer une offre de qualité à ses résidents et patients.

Risques liés à la construction

Comme il a été indiqué au précédent chapitre, une grande partie de cet immobilier est développée par le groupe ORPEA lui-même.

Le Groupe est par conséquent soumis à tous les risques de construction, dont notamment :

- recours de tiers contre le permis de construire, pouvant conduire à des retards dans le démarrage des travaux ;
- retards dans la livraison d'un chantier, compte tenu notamment de la défaillance de sous-traitants ou de la survenue d'intempéries ;
- avis momentanément défavorable des Commissions de sécurité et d'accessibilité handicapé, pouvant retarder le démarrage de l'exploitation ;
- apparition de malfaçons.

Afin de limiter ces risques, le Groupe dispose en interne d'un service Maîtrise d'Ouvrage. Ce service, avec l'aide d'architectes extérieurs, élabore les projets de permis de construire en étroite collaboration avec :

- les opérationnels (Directeurs régionaux, Direction médicale, et service tarification) afin notamment d'arrêter un projet fonctionnel pour la bonne exploitation de l'établissement et la bonne organisation de la prise en charge ;
- les services administratifs des collectivités locales auxquels le projet est présenté et avec qui il est discuté avant le dépôt de la demande de permis de construire, ce qui facilite l'instruction et la délivrance des arrêtés de permis de construire.

Par ailleurs, tous les ouvrages sont assurés (Tous Risques Chantier, Dommage Ouvrage...).

Risques liés à la propriété des immeubles

Les risques liés à la propriété d'ensembles immobiliers résident principalement dans le risque de vacance des locaux et de non-utilisation du bien, et donc d'absence de revenus associés et de flux de trésorerie.

Ce risque est très limité dans le Groupe puisque :

- les ensembles immobiliers sont exploités ou destinés à être exploités par le Groupe lui-même, dans des situations géographiques soigneusement sélectionnées, et ne sont donc pas sujets à un risque de départ volontaire du preneur ;
- le risque de vacance est quasi nul dans le secteur du fait d'une très forte demande structurelle, excédant les capacités d'accueil existantes.

Par conséquent, l'immobilier détenu par ORPEA se distingue de l'immobilier de bureau ou de logement, de par sa visibilité et sa capacité à maintenir des taux d'occupation élevés.

Risques liés à la cession des immeubles

Le Groupe est amené à céder des immeubles à des investisseurs tiers en bloc ou par lots. Lorsque ces cessions sont réalisées dans le cadre de ventes en l'état futur d'achèvement (VEFA), le Groupe peut être confronté à des aléas de construction pouvant renchérir sensiblement le coût de revient de l'immeuble et occasionner des moins-values.

Cependant, afin de limiter ce risque, le Groupe dispose notamment d'un service Maîtrise d'Ouvrage qui assure le suivi de tous les chantiers et d'un contrôle de gestion en charge du suivi des budgets de construction.

Risques liés à la location d'immeubles

ORPEA vend une partie des immeubles qu'il exploite et les loue sur une période donnée. Il existe un risque de hausse des loyers en fonction de son indexation et de hausse lors du renouvellement du bail.

Pour contrôler le coût de ses loyers, environ 50 % des baux sont indexés, annuellement, à un taux fixe ou capés, afin de prémunir le Groupe contre un risque d'inflation.

Lors du renouvellement, ORPEA dispose d'une certaine flexibilité car le Groupe est propriétaire de l'autorisation d'exploitation de l'établissement.

2.6.3.7 GESTION DU RISQUE LIÉ AUX SYSTÈMES D'INFORMATIONS

Le groupe ORPEA dispose d'une Direction des systèmes d'information qui déploie et conçoit des outils informatiques et systèmes d'informations pour gérer, les dossiers des résidents, des patients, des salariés, la comptabilité, les flux financiers, etc.

Des outils « sur mesure »

La décision de concevoir en grande partie ses propres solutions informatiques est venue d'une analyse de risque liée aux défaillances possibles des éditeurs de logiciels et aux potentielles conséquences sur l'activité des établissements. En effet, un dysfonctionnement des logiciels aurait des effets nuisibles, qui même s'ils sont temporaires, pourraient avoir un impact important sur le bon fonctionnement de l'activité des établissements. Le groupe ORPEA a très tôt anticipé ces risques en prenant la décision de développer en interne une majorité de ses applications et solutions informatiques. Cette stratégie lui permet aujourd'hui de disposer d'infrastructures et d'outils spécifiquement adaptés à ses besoins et aux besoins des différentes activités du Groupe.

Dans la mesure où de nombreux développements informatiques sont réalisés en interne, les équipes possèdent une réelle maîtrise des changements et des évolutions sur les progiciels utilisés par ailleurs.

Une attention particulière est portée sur la notion de profil afin de cloisonner l'accès aux données avec un focus sur les données médicales pour que chaque utilisateur n'ait accès qu'à des informations nécessaires dans le cadre de son activité et de ses missions tout en préservant la confidentialité des informations.

Des risques maîtrisés et une sécurité renforcée

En ce qui concerne la sécurité, le groupe ORPEA dédie chaque année un budget important afin de développer et consolider son système d'information, mais également pour renforcer la sécurité en couvrant aujourd'hui par exemple également les cyber-risques.

La sécurité informatique est pour ORPEA une composante essentielle du circuit de validation d'un projet. Chaque année, des actions concrètes autour de la sécurité informatique et de la confidentialité des données sont mises en place et suivies : sensibilisation à la sécurité et confidentialité des données, intégration d'un questionnaire d'évaluation du risque pour la sécurité du système d'information pour chaque projet, procédure d'analyse d'impact, montée en compétences du personnel de la DSI, désignation d'un correspondant Informatique et libertés, nomination d'un Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI), etc.

Plus globalement, afin de renforcer le parfait alignement des besoins métier avec les outils informatiques, tout en restant vigilants sur les impératifs de gestion des données médicales et personnelles, de sécurité et de conformité, une nouvelle direction a été créée, la Direction de la performance et de la conformité. Elle s'inscrit dans la gouvernance du SI comme un organe de contrôle et d'amélioration continue.

ORPEA a identifié des risques majeurs en matière de SSI et a construit un plan de traitement avec les choix suivants appliqués aux risques : éviter, partager, maintenir, réduire.

Pour chaque risque identifié, des critères de sécurité sont appliqués : la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la traçabilité (ou auditabilité) et les risques résiduels identifiés et acceptés.

D'autres sujets sont pris en compte par la Direction des systèmes d'information :

- la surveillance des activités est réalisée au travers de journaux traçant l'activité des utilisateurs dans le respect des recommandations de la CNIL ; une Charte de sécurité informatique a été rédigée et communiquée à tout collaborateur utilisant les systèmes d'information du Groupe ;
- la veille contre les vulnérabilités : surveillance des nouvelles attaques, menaces de cybercriminalité *(ransomware, cryptolocker* et *cryptowall)* et définition d'un plan d'actions si nécessaire ;
- le suivi des incidents fait partie des processus qui permettent d'assurer la sécurité du système informatique.

Pour garder les menaces sous contrôle, le Groupe s'appuie sur quatre axes : stratégique, organisationnel, projet et technique :

- en termes stratégiques : cet axe a été évoqué plus haut notamment par la collaboration étroite et efficace entre le RSSI et le CIL (Correspondant informatique et libertés) ;
- en termes organisationnels : la centralisation des applications et du *Datacenter* facilite le plan de continuité d'activité. Ce plan est maîtrisé et connu des équipes infrastructures qui ont organisé la redondance des dispositifs réseau et serveur ;
- en termes de projet : la personnalisation des applications, l'efficacité des solutions mises en œuvre et le pragmatisme des chefs de projets à l'écoute de leur client interne représentent le troisième axe ;
- en termes techniques : la surveillance réseau, le contrôle des accès et le support des utilisateurs 24 heures sur 24 complètent la panoplie de la gestion des risques.

Enfin, les risques liés à la sous-traitance sont couverts par une sélection rigoureuse des partenaires mais aussi par une contractualisation et un pilotage assurant que la sécurité et la confidentialité sont prises en compte dans le cadre d'une prestation.

Même si la sécurité informatique reste perfectible, et ce quelle que soit l'entreprise, car les menaces évoluent constamment, elle atteint à ce jour au sein du Groupe un niveau satisfaisant qui va être amélioré par des projets comme l'industrialisation du chiffrement, un encadrement plus fin des procédures d'export de données et une revue en amélioration continue des processus de sécurité portés par le RSSI et de gestion de la conformité des traitements portés par le CIL.

Fiabilité de l'infrastructure

Le groupe ORPEA est doté d'un *Datacenter* tiers 3+ (classification liée aux circuits électriques pour l'énergie et pour la distribution de refroidissement). Ce *Datacenter* est en cours d'agrément (ASIP) Hébergeur de Données de Santé (HDS). Le *Datacenter* est hautement sécurisé et supervisé :

- une vidéosurveillance, des contrôles d'accès et un système d'extinction d'incendie ;
- une infrastructure informatique supervisée ;
- une sauvegarde de l'ensemble des données ;
- une architecture de services fiable, sécurisée, bâtie sur des procédures éprouvées ;
- un plan d'escalade technique avec des solutions de fonctionnement en mode dégradé ;
- un plan de reprise d'activité au sein d'un *Datacenter* de secours ;
- une équipe d'astreinte, 365 jours par an et 24 heures sur 24.

Norme, *certification agreement*

En France, la gouvernance de la Sécurité des Systèmes d'Information (SSI) est basée sur le système de management de la sécurité de l'ISO 27001, le code des bonnes pratiques pour la gestion de la sécurité (ISO 27002) et la gestion des risques SSI (ISO 27005). Cette gouvernance prend en compte les spécificités « métiers » (Code de la santé publique, Code de déontologie, Code de la sécurité sociale, etc.) et la conformité des traitements de données au regard de la loi informatique et libertés (CNIL).

Pour notre filiale suisse et compte tenu de la législation locale, les données sont stockées dans un *Datacenter* suisse.

ORPEA a souhaité appliquer et souhaite appliquer ces dispositifs de management de la sécurité de l'ISO 27001 et la conformité des traitements de données au regard de la loi informatique et libertés (et prochainement du règlement européen relatif à la protection des données personnelles) en France mais également dans les autres pays d'implantation du Groupe.

Protection des données personnelles

Le Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016, relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (« RGPD ») est obligatoire et directement applicable à partir du 25 mai 2018. En conséquence, la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés (« loi Informatique et libertés ») a été révisée afin d'être en tous points compatible avec le RGPD.

Du fait de l'exercice, par le groupe ORPEA, de son activité professionnelle sur le territoire de l'Union européenne, le RGPD s'applique aux traitements de données à caractère personnel mis en œuvre, en son nom et pour son compte.

En conséquence, le groupe ORPEA a décidé de réaffirmer son attachement au respect d'une collecte licite, loyale et transparente pour les personnes concernées ainsi que de garantir la sécurité des données traitées.

Concrètement, afin d'assurer la conformité de ses activités aux règles relatives à la protection des données, le groupe ORPEA a désigné un référent CIL, futur Délégué à la protection des données (*Data Privacy Officer* – « DPO Groupe ») chargé, en étroite collaboration avec l'ensemble des équipes :

- de mieux garantir les risques juridiques : *via* la révision des engagements contractuels eu égard aux mesures techniques ou organisationnelles appropriées pour la sécurité et la confidentialité des données (en collaboration avec la Direction juridique) ;
- de renforcer la dimension éthique au sein du Groupe : en participant aux travaux du Comité de Gestion des Projets Innovants (en collaboration avec les Directions médicale, juridique, médico-social et sanitaire) ;
- de veiller à la proportionnalité des données traitées et de leur durée de conservation (en collaboration avec les porteurs de projets) ;
- de sécuriser l'utilisation des données : *via* la réalisation d'un formulaire d'évaluation des risques (en collaboration avec le RSSI), d'une Charte de bonnes pratiques informatiques (en collaboration avec les départements qualité, ressources humaines, cybersécurité, communication, juridique) ;
- de renforcer et consolider les bonnes pratiques : *via* l'animation de sessions de formations des personnes traitant des données à caractère personnel et la diffusion d'outils de sensibilisation *via* un Espace CIL sur le portail des applications ;
- d'animer un réseau de DPO locaux au sein des *Business Units* du Groupe afin d'assurer la conformité des traitements aux législations locales.

2.6.3.8 GESTION DU RISQUE LIÉ AUX SOUS-TRAITANTS ET FOURNISSEURS

Identification du risque

Bien que le groupe ORPEA n'estime pas être dépendant d'un ou plusieurs de ses sous-traitants ou fournisseurs, la cessation d'activité ou de paiements d'un ou plusieurs de ces sous-traitants ou fournisseurs ou la baisse de qualité de leurs prestations ou produits pourrait affecter le Groupe. En effet, un tel événement pourrait entraîner une baisse de la qualité des prestations de services, ainsi qu'un accroissement des coûts associés, notamment du fait du remplacement de sous-traitants défaillants par des prestataires plus onéreux.

Gestion du risque

Ce risque est réduit tout d'abord par la volonté du Groupe d'internaliser la plupart des fonctions : restauration, travaux, ménage...

ORPEA dispose d'un département achats centralisé qui gère la politique Achats du Groupe depuis plus de 15 ans et appuie les directions de filiales à l'international. Sa mission va bien au-delà de la simple sélection de fournisseurs ou sous-traitants. Ce département assure un suivi qualitatif des fournisseurs, la rationalisation des coûts, la mise en place de procédures d'achats au niveau du Groupe, et participe à la bonne intégration des nouveaux établissements.

Cette politique Achats permet non seulement d'optimiser les coûts mais aussi d'assurer la traçabilité et plus globalement la qualité des produits et services achetés (achats alimentaires, sous-traitance linge, médicaments, dispositifs médicaux, etc.).

Le Groupe veille à ne pas dépendre d'un seul prestataire dans le cadre de ses achats d'approvisionnement ou de services, réduisant ainsi le risque de diminution temporaire de la qualité des prestations fournies lors d'un changement de fournisseur.

2.6.3.9 RISQUE LIÉ AU DÉPART DES DIRIGEANTS CLÉS DU GROUPE

La notoriété du groupe ORPEA est liée à l'expérience et au savoir-faire de son équipe dirigeante, en matière de création, de gestion et d'intégration d'établissements spécialisés dans la prise en charge de la dépendance.

La poursuite du développement du Groupe dépend notamment de l'implication des dirigeants clés du Groupe dans les années futures.

Pour limiter les difficultés potentielles liées au départ d'un dirigeant clé du Groupe, ORPEA s'est attaché à constituer progressivement, et à fidéliser, depuis sa création il y a 25 ans, des équipes de qualité, bénéficiant d'une expérience significative.

De plus, dans cette optique, la politique de formation continue du Groupe, et notamment le programme Cadrélan mis en place en 2008 en partenariat avec l'ESSEC, puis avec l'ESCP, permet à ORPEA de renforcer les compétences de collaborateurs qui pourront être amenés, à terme, à occuper de nouvelles fonctions transversales au sein du Groupe.

Depuis trois ans, le Groupe a mis en place un plan d'actions gratuites pour la plupart de ses cadres dirigeants, visant à renforcer leur fidélité et leur engagement au service du Groupe.

Enfin, en collaboration avec un cabinet de conseil spécialisé, de renommée internationale, ORPEA a élaboré un plan de succession pour ses principaux cadres dirigeants et mis en place une gestion active des talents.

2.6.4 LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS

2.6.4.1 GESTION DU RISQUE CLIENTS

Pour le groupe ORPEA, le risque clients est limité compte tenu de la réglementation tarifaire de son activité.

En effet, dans les maisons de retraite, environ les trois quarts du chiffre d'affaires sont réglés d'avance par les résidents et/ou leur famille. Ainsi, le risque clients est réparti sur l'ensemble des personnes âgées accueillies dans les maisons de retraite ORPEA, qui, prises individuellement, ne représentent pas un client significatif du Groupe. Afin de se prémunir contre le risque d'impayés, les maisons de retraite du Groupe demandent, à l'admission de tout nouveau résident, un dépôt de garantie, éventuellement complété par une caution d'un tiers.

Dans les Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation, ainsi que dans les Cliniques de Psychiatrie, le chiffre d'affaires est recouvré auprès des Caisses d'Assurance Maladie, des assurances privées, telles que les mutuelles en France et du patient lui-même. Afin de se prémunir contre les risques d'impayés ou les retards de paiement, notamment des Caisses d'assurance publiques ou privées, le Groupe suit attentivement la facturation et les recouvrements, avec notamment un service de relances des facturations centralisé.

2.6.4.2 RISQUES DE CRÉDIT, LIQUIDITÉ ET TRÉSORERIE

Risque de liquidité lié à l'endettement du groupe ORPEA

Depuis 2009, ORPEA diversifie son portefeuille de financements par la souscription d'emprunts obligataires ou non. Cette politique de diversification et d'optimisation de la structure financière s'est poursuivie en 2017, le Groupe bénéficiant d'un contexte de taux d'intérêt historiquement bas et d'un fort intérêt des banques et des investisseurs. De par son historique et la résilience de son activité à l'environnement économique, ORPEA offre un profil de risque attractif pour les prêteurs.

L'endettement financier net du groupe ORPEA s'élève au 31 décembre 2017 à 4 413 M€ (hors dettes relatives à des actifs destinés à être cédés) et peut se répartir de la façon suivante :

- dette financière nette d'exploitation de 641 M€, qui fait ressortir un taux d'endettement limité de l'activité opérationnelle d'ORPEA de 2,2 x l'EBITDA ;
- dette financière nette immobilière de 3 772 M€ en face d'un patrimoine immobilier sécurisé de 4 970 M€, valorisé de manière conservatrice avec un rendement de 6,0 %.

Grâce au développement du marché obligataire en Europe, le financement des activités du Groupe est organisé autour de cinq axes :

- le financement des ensembles immobiliers en exploitation par crédit-bail immobilier ou prêt bancaire amortissables d'une durée généralement de 12 à 15 ans ;
- le financement d'immobilier ou d'acquisition d'exploitation par l'émission d'obligations privées d'une durée de cinq à 14 ans ;
- le financement d'immobilier ou d'acquisition d'exploitation par la conclusion de financements sous la forme *Schuldschein* d'une durée de cinq à 10 ans ;
- le financement de l'acquisition d'établissements en exploitation, d'autorisations d'exploiter, etc., principalement par prêt bancaire amortissable majoritairement sur sept ans ;
- le financement des ensembles immobiliers récemment acquis ou en cours de restructuration ou de construction par prêts relais immobilier.

  Les prêts relais immobiliers sont constitués de lignes de financement dédiées à un projet ainsi que de lignes globales de concours bancaires. Ces ensembles immobiliers sont destinés à être cédés à des tiers ou à être conservés par le Groupe ; dans ce cas ils font l'objet d'un financement ultérieur généralement au moyen de contrats de location financement.

De plus, début 2018, le Groupe a réalisé son premier placement obligataire public pour 400 M€, lui permettant ainsi d'accéder à une nouvelle catégorie d'investisseurs crédit.

Le groupe ORPEA ne contracte que des emprunts bancaires bilatéraux, donc sans syndication, ce qui lui assure une fluidité dans le remboursement de ses emprunts en lui évitant les échéances importantes à date butoir.

Le montant nominal maximal d'emprunt souscrit par le Groupe s'élève à 45 M€, hors emprunt obligataire et emprunt de type « *Schuldschein* ».

L'échéancier des remboursements d'emprunt est indiqué à la note 3.12 de l'annexe aux comptes consolidés 2017.

Risque de taux lié à l'endettement du groupe ORPEA

La structure de la dette financière du Groupe principalement composée de dette domestique à taux variable, l'expose au risque de hausse des taux courts de la zone euro.

La stratégie du Groupe consiste à couvrir le risque de taux sur sur la quasi-totalité de la dette financière nette consolidée. À cet effet, le Groupe utilise un portefeuille d'instruments financiers sous forme de contrats d'échanges de taux dans lesquels il reçoit principalement l'Euribor (3m) et paye un taux fixe spécifique à chaque contrat et d'options de taux d'intérêts (*caps, collars,* etc.). Le Groupe met en œuvre une comptabilité de couverture conforme à IAS 39, qualifiant ces opérations de couvertures de flux de trésorerie futurs. Les plus et moins-values latentes, résultant de la valeur de marché de ces dérivés, sont comptabilisées en capitaux propres à la clôture de l'exercice.

Portefeuille de dérivés de taux

Au 31 décembre 2016, le notionnel moyen mature à un an du portefeuille de dérivés s'élevait à 2 230 M€.

Au 31 décembre 2017, le notionnel moyen mature à un an du portefeuille de dérivés s'élevait à 2 204 M€. Comme au 31 décembre 2016, le portefeuille se compose de contrats d'échanges de taux payeurs à taux fixes, contre Euribor, principalement trois mois et d'options de taux d'intérêt. Ces instruments dérivés ont soit un profil de nominal constant soit un profil amortissable.

Analyse de sensibilité de la situation du Groupe à l'évolution des taux

L'impact d'une hausse et d'une baisse de la courbe des taux de 1 % sur le résultat du Groupe provient :

- du montant de la dette à taux variable nette de la trésorerie disponible, au titre de la variation des intérêts ;
- de l'évolution de la juste valeur de ses instruments dérivés.

La juste valeur de ses instruments dérivés est sensible à l'évolution de la courbe des taux et à l'évolution de la volatilité. Cette dernière est supposée constante dans l'analyse.

Au 31 décembre 2017, le Groupe a une dette nette de 4 413 M€ (hors dettes relatives à des actifs destinés à être cédés) dont environ 32,24 % sont nativement à taux fixe, le solde étant à taux variable.

Compte tenu des couvertures mises en place :

- l'effet d'une hausse de la courbe des taux de 1 % (100 points de base) augmenterait la charge financière du Groupe (avant impôt et activation des frais financiers) de 2,4 M€ ;
- l'incidence d'une baisse de (0,2) % (20 points de base compte tenu du niveau actuel des taux) serait sans incidence sur la charge financière.

Les positions de couverture sont précisées dans la note 3.14.1 de l'annexe aux comptes consolidés 2017.

Risque de contrepartie

La mise en place de produits de couverture pour limiter les risques de taux d'intérêt et de change expose le Groupe à une éventuelle défaillance de contrepartie. Le risque de contrepartie est le risque de devoir remplacer une opération de couverture au taux du marché en vigueur à la suite d'un défaut de contrepartie. Afin de limiter le risque de contrepartie, ORPEA ne réalise des opérations de couverture qu'avec les plus grandes institutions financières internationales.

Risque de change

ORPEA est peu exposé au risque de change, 92,8 % du chiffre d'affaires 2017 ayant été réalisé dans la zone euro. ORPEA réalise 7,2 % de son activité en Pologne, en République tchèque, en Chine et surtout en Suisse, où le Groupe réinvestit la majorité de ses profits dans le développement de ce pays, réduisant ainsi le risque de change.

Par conséquent, le risque de change ne peut avoir un effet significatif sur l'activité, les résultats et la situation financière du groupe ORPEA.

2.6.4.3 RISQUES JURIDIQUES : PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Le Groupe n'a actuellement connaissance d'aucun fait exceptionnel ni de litige, y compris dans un passé récent, de nature à affecter substantiellement son patrimoine, sa situation financière, son activité ou ses résultats.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas non plus de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, ayant eu dans un passé récent, ou susceptible d'avoir, un impact défavorable significatif sur la situation financière et la rentabilité d'ORPEA.

2.6.5 LA GESTION DES RISQUES DE *NON-COMPLIANCE*

2.6.5.1 APPLICATION DE LA LOI DITE SAPIN II, PORTANT SUR LA TRANSPARENCE, LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LA MODERNISATION DE LA VIE ÉCONOMIQUE

Identification du risque

Depuis le 1er juin 2017, le groupe ORPEA doit se conformer à la loi Sapin II car il rentre dans le champ d'application de cette loi (plus de 500 salariés et un chiffre d'affaires supérieur à 100 M€). Les objectifs de cette loi sont tant le renforcement de la transparence de la démocratie et de l'économie que la lutte plus efficace contre la corruption (notamment par la création d'une Agence nationale de prévention et de détection de la corruption) et la modernisation de la vie économique.

Gestion du risque

Le groupe ORPEA n'a pas attendu la parution de la loi Sapin II pour travailler sur les chantiers de transparence et de prévention de la corruption aussi bien privée que publique. La position de la Direction Générale a toujours été claire et intransigeante sur ces sujets avec l'application d'une tolérance zéro. C'est pourquoi, face à l'importance croissante de ces sujets, au développement d'ORPEA dans de nouveaux pays et aux enjeux financiers et d'image que représente cette loi, la Direction Générale a choisi de structurer une équipe dédiée pour travailler sur cette conformité. Ainsi, le Groupe s'est doté d'un *Chief Compliance Officer* (CCO) reportant à la fois à la Direction des risques et à la Direction juridique du Groupe.

Le CCO doit être le « garant » du respect des lois, des règlements, mais aussi des politiques internes du Groupe. Pour ce faire, le CCO recense et structure les actions déjà réalisées au sein du Groupe en termes de *compliance* pour les intégrer dans le dispositif de contrôle interne. Sa mission est aussi pédagogique car l'installation de la fonction du CCO au sein du Groupe ne peut être réussie que si le CCO a une vision claire des objectifs et de la culture d'entreprise, s'il bénéficie du soutien du management et s'il est en capacité de faire adhérer tous les collaborateurs de l'entreprise à l'idée de *compliance*.

Afin de mener à bien les missions liées à la loi Sapin II, le Groupe s'appuie sur la conformité aux huit chantiers voulus par la loi, à savoir :

- la constitution d'une cartographie des risques de corruption : l'approche retenue par le Groupe a été de constituer une cartographie des risques de non-conformité plus large que le périmètre de la loi Sapin II afin de capitaliser sur l'exercice pour approfondir la maîtrise des risques de *compliance* au sens large. Pour l'élaboration de la cartographie, les équipes ont appliqué la méthodologie de cartographie des risques du Groupe afin d'assurer une cohérence des cartographies existantes et à venir ;
- la formalisation d'un Code de conduite : le Groupe avait déjà mis en œuvre plusieurs chartes et codes régissant la vie au sein du siège ou des établissements aussi bien en France qu'à l'international. En complément, un Code de conduite global définissant et illustrant les différents types de comportements à proscrire, notamment ceux susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence, a été rédigé. Il est prévu de l'intégrer au Règlement Intérieur de l'entreprise et de le diffuser notamment *via* le site institutionnel du Groupe au premier semestre 2018 ;
- l'application d'un régime disciplinaire permettant de sanctionner les collaborateurs en cas de violation du Code de conduite Groupe : Règlement Intérieur et Code de conduite permettent de garantir un alignement entre les dispositions du Code de conduite et les sanctions prévues au sein du Règlement Intérieur ;

- la mise en place d'un dispositif de formation à destination des cadres et des collaborateurs les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence : Le Groupe considère que la politique de formation est un pilier fondamental (cf. chapitre 2.6.1, section formation). La partie lutte contre la corruption et le trafic d'influence s'inscrit dans cette même dynamique avec une formation prévue de l'ensemble des collaborateurs au Code de conduite et des sessions spécifiques pour les collaborateurs les plus exposés pour adapter et renforcer les messages clés ;
- le déploiement d'un dispositif d'alerte interne destiné à permettre le recueil des signalements émanant d'employés et relatifs à l'existence de conduites ou de situations contraires au Code de conduite : Le Groupe a travaillé en 2017 à la mise en place d'un dispositif d'alerte qui sera déployé avec le Code de conduite au premier semestre 2018. Une formation des collaborateurs sera prévue sur ce sujet ;
- la formalisation de procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires au regard de la cartographie des risques : De par sa croissance et son internationalisation le Groupe s'est naturellement doté d'un dispositif de contrôle interne efficace sur ces sujets. La cartographie des risques a parallèlement permis de mettre en avant des axes d'améliorations sur lesquels des plans d'actions ont été définis ;
- la définition de procédures de contrôles comptables, internes ou externes, destinées à s'assurer que les livres, registres et comptes ne sont pas utilisés pour masquer des faits de corruption ou de trafic d'influence. Le Groupe a une totale transparence avec ses Commissaires aux comptes qui sont des partenaires clés dans l'identification de ce type de pratiques. Par ailleurs, des principes de contrôle interne sont déployés en matière de séparation des tâches ou de délégations de pouvoirs pour prévenir toute survenance de ce type de risque ;
- l'intégration dans un dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures mises en œuvre. Le Groupe a décidé de renforcer et restructurer la gestion des risques en 2017 et un nouveau référentiel de contrôle interne a été constitué (cf. chapitre 2.6.3). Ce nouveau dispositif reprend les contrôles clés du Groupe, y compris en matière de *compliance*, pour pouvoir en assurer l'animation et un contrôle régulier.

2.6.5.2 TRAITEMENT DES RISQUES DE *NON-COMPLIANCE* AU-DELÀ DU PÉRIMÈTRE DE SAPIN II

Identification du risque

La nature même de l'activité du Groupe et des évolutions réglementaires nous amène à adresser la non-*compliance* d'une manière beaucoup plus large que les seuls sujets traités dans le cadre de la loi Sapin II. C'est dans ce contexte que le Groupe a concentré ses efforts sur différents chantiers non liés à Sapin II mais qui permettent d'affiner la maîtrise des risques notamment en matière de :

- lutte contre blanchiment ;
- mise en conformité RGPD ;
- devoir de vigilance.

Gestion du risque

Pour prévenir le risque de blanchiment, le Groupe a déployé plusieurs outils qui sont inclus dans l'ensemble des processus pour gérer ce risque au quotidien notamment lors de la sélection des tiers qu'ils soient intermédiaires, fournisseurs, partenaires ou résidents/patients. Concernant ces derniers, le risque est amoindri par la dilution de nos résidents/patients qui pris individuellement ne représentent pas un enjeu significatif sur ce thème précis.

Le Groupe a toujours porté aussi une attention particulière à la sécurité des données en sa possession. Comme expliqué dans la section 2.5.3.7, les infrastructures informatiques ont été pensées pour gérer ce risque et dans cet environnement extrêmement complexe, le Groupe cherche à appliquer les meilleurs standards. C'est pour affirmer son engagement dans la protection des données que le Groupe a composé le pôle CIL (Correspondant informatique et libertés) au sein de la Direction de la performance et de la conformité de systèmes d'information. Ce pôle a été moteur dans l'évolution du Groupe et dans l'alignement du Groupe aux nouvelles dispositions du RGPD.

Le devoir de vigilance se traduit notamment par la formalisation d'un plan de vigilance qui est mise en œuvre quotidiennement par le Groupe et dont une copie est annexé au présent rapport de gestion. Ce plan comporte les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, notamment mais pas seulement, résultant des activités du Groupe ou des sociétés contrôlées directement ou indirectement, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs habituels.

Les conflits d'intérêts représentent des sujets sensibles dont la résolution, au vu de la complexité du monde des affaires, appelle une démarche éthique authentique, impliquant des arbitrages intelligents et responsables. D'une manière générale, les conflits d'intérêts doivent être évités. Cependant, en cas de conflit d'intérêts avéré, il est essentiel que le Groupe, mais également chacun de ses collaborateurs, soient en mesure de réagir de façon appropriée et de s'assurer que chaque partie prenante se comporte de façon intègre, dans le respect des valeurs du Groupe.

2.7 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MIS EN PLACE PAR LE GROUPE

Dans le cadre de ses activités le Groupe est confronté à un certain nombre de risques listés dans la section « Gestion des risques » ci-dessus.

PÉRIMÈTRE ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est un dispositif s'appliquant à la Société et à ses filiales consolidées), qui est déployé dans toutes les *Business Units* et vise à fournir une assurance raisonnable que :

- les orientations fixées par la Direction Générale sont bien mises en œuvre ;
- les lois et réglementations applicables aux établissements du Groupe sont respectées ;
- les procédures et protocoles internes sont appliqués de façon efficace et efficiente ;
- les contrôles, destinés notamment à maîtriser et réduire les risques, sont compris et repris à travers le Groupe, et les actions adéquates sont mises en œuvre ;
- le patrimoine de la Société est correctement valorisé et les précautions relatives à la protection de ses actifs sont prises ;
- l'information produite est fiable, exhaustive et de qualité, notamment l'information financière et comptable du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne doit ainsi permettre au Groupe de poursuivre sa dynamique de développement et d'amélioration de ses performances tant financières qu'opérationnelles, et ce dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers.

Ce dispositif contribue plus généralement à la maîtrise des activités du Groupe, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

À l'instar de tout système de contrôle, il ne saurait toutefois donner la certitude que ces objectifs sont absolument atteints, et vise en premier lieu à instaurer les conditions optimales de leur réalisation.

L'environnement de contrôle interne composé de règles, de procédures et de chartes définies au niveau du Groupe forme le cadre d'une organisation structurée et centralisée visant à permettre, d'une part, de sécuriser au mieux les opérations, et, d'autre part, de réagir au mieux en cas de survenance d'événements indésirables.

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé dans le cadre de ses activités sont décrits au chapitre 2.5 du présent document.

2.7.1 ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

Le dispositif de contrôle interne repose sur l'environnement de contrôle, fondement de tous les autres éléments de contrôle interne.

La société mère et les principaux dirigeants du Groupe s'attachent à promouvoir et entretenir de façon permanente un environnement favorable à la sensibilisation des collaborateurs au contrôle interne.

Le respect de l'éthique et des bonnes pratiques est le pilier fondateur de l'environnement de contrôle d'ORPEA.

LE RESPECT DE L'ÉTHIQUE ET DES BONNES PRATIQUES

Le Groupe a mis en place un Code de conduite (entrée en vigueur prévue au premier semestre 2018) ainsi que des Chartes éthiques et qualité, qui véhiculent les valeurs et les bonnes pratiques du Groupe. Ces valeurs renvoient notamment au respect de la personne humaine, à l'établissement d'une relation de confiance, au sens des responsabilités et à la conscience professionnelle, et ce dans le cadre d'une relation de soin et de respect d'engagements éthiques au sens large.

Ces valeurs sont en lien avec un métier qui s'appuie en premier lieu sur des relations humaines et repose non seulement sur le lien de confiance établi entre ORPEA et ses collaborateurs d'une part, et les résidents/patients et leurs familles, d'autre part mais aussi sur des relations transparentes avec les tiers, les fournisseurs ou encore les responsables publics.

Le Groupe a ainsi mis en œuvre trois documents clés qui permettent à chaque collaborateur de s'interroger sur l'attitude qu'il doit adopter dans ses relations avec les tiers, les résidents et les patients, et les familles de ces derniers :

- le Code de conduite qui décline les engagements d'ORPEA à l'égard de l'ensemble des parties prenantes ;
- la Charte qualité qui décline les engagements d'ORPEA à l'égard des résidents et des familles ;
- la Charte des engagements de l'équipe qui décline les engagements pris par chaque équipe dans chaque établissement, à l'égard des résidents, des patients, des familles et entre collègues.

Ces principes ne pourraient se traduire dans les faits sans une politique de formation solide qui permette d'accompagner les collaborateurs dans la mise en œuvre des bonnes pratiques énoncées dans ces documents.

Le Code de conduite

Le Code de conduite du groupe ORPEA, s'adosse sur des principes qui sont fondamentalement ancrés dans l'ADN du Groupe mais aussi sur des principes issus des conventions internationales et/ou nationales suivantes :

- la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948 ;
- les Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail ;
- les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- le Pacte mondial des Nations Unies ;
- la Convention de l'ONU contre la corruption ;
- les Principes de l'OMS ;

- les Référentiels de la Haute Autorité de la santé (pour la France) ;
- la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales.

À ces meilleurs principes, viennent s'ajouter les valeurs du Groupe, ce qui permet de diffuser des engagements communs qui s'appliquent à l'ensemble des parties prenantes y compris la Direction Générale, les collaborateurs, les partenaires, les sous-traitants, les fournisseurs. Ce Code sera mis à disposition d'ici la fin du premier semestre 2018 sur le site institutionnel du Groupe pour en faciliter la diffusion en toute transparence. D'autres chantiers tels que le renforcement des sanctions en cas de manquement au Code de conduite ou la mise en place d'un processus de remontée et traitement des alertes (détaillé ci-après) ont également été initiés afin de structurer toute la démarche autour du présent Code.

La Charte qualité

La Charte qualité, qui est commune à tous les établissements de France, synthétise les engagements d'ORPEA, vis-à-vis de ses résidents, à respecter les bonnes pratiques dans les domaines suivants : l'accueil, le soin, les repas, la chambre, l'accessibilité, l'information, les activités proposées et la formation du personnel. Cette charte est affichée dans chaque établissement, présentée à tout nouveau résident accueilli ainsi qu'à sa famille et le personnel est régulièrement sensibilisé au respect des engagements inscrits dans cette charte.

Pour les cliniques la France applique la Charte de la personne hospitalisée qui est une charte nationale en vigueur dans tous les établissements sanitaires : cliniques, hôpitaux...

À l'international chaque *Business Unit* a soit adapté ses propres chartes sur la base des engagements Groupe soit adopté les chartes issues des autorités nationales compétentes pour les déployer au sein des établissements et cliniques.

La Charte des engagements de l'équipe

La Charte des engagements de l'équipe est élaborée par les équipes de chaque établissement ; elle est donc particulière à chaque établissement. Pour l'élaboration de cette charte, chaque équipe est accompagnée par un professionnel spécifiquement formé aux méthodes d'animation de réflexion éthique. Durant près de six mois, les équipes vont se réunir régulièrement afin de partager leurs idées, leurs convictions quant aux valeurs fondamentales qui sous-tendent leurs bonnes pratiques. Chaque membre du personnel (quelles que soient sa qualification et ses fonctions dans l'établissement) participe à ces réflexions pour bâtir une Charte éthique qui est inaugurée solennellement par l'ensemble du personnel et affichée dans tout l'établissement.

Ces engagements de l'équipe sont ainsi d'autant plus forts et respectés, que ce sont les collaborateurs eux-mêmes qui élaborent et s'approprient ces valeurs morales. Ces engagements sont ensuite entretenus grâce à la politique de formation du Groupe.

La formation

La Direction Générale du Groupe considère la formation des collaborateurs comme un outil privilégié afin que ces derniers s'approprient et promeuvent le contrôle interne.

Des formations spécifiques aux chartes et aux procédures sont régulièrement dispensées aux différents niveaux du Groupe. Dans ce cadre, des formations spécifiques vont être organisées en 2018 sur le Code de conduite pour assurer une bonne compréhension et intégration des principes par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Le Groupe veille également à favoriser la bonne intégration de ses nouveaux collaborateurs sur le terrain, et en particulier des Directeurs d'exploitation. À leur entrée dans le Groupe, ces derniers sont ainsi accompagnés dans leur intégration pendant plusieurs semaines et suivent un responsable expérimenté dans son établissement afin de se former à son contact.

Plus généralement, la Direction Générale du Groupe considère qu'en ayant l'opportunité de progresser en connaissances et en compétences *via* une politique de formation « continue » (formations qualifiantes, diplômantes, mini-formations et *e-learning*), les collaborateurs sont en mesure de mieux partager, intégrer et relayer sur le terrain les bonnes pratiques et les valeurs du Groupe.

En outre, des formations relatives à l'amélioration des conditions de travail visent à favoriser un environnement de travail serein et optimal, qui contribue à la bonne prise en charge des résidents et des patients du Groupe.

2.7.2 ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE

UNE ORGANISATION CENTRALISÉE ET PYRAMIDALE AVEC DES RELAIS LOCAUX

Le modèle ORPEA est basé sur une organisation centralisée et pyramidale contribuant à garantir la mise en œuvre des orientations émanant de la Direction Générale. La coordination du dispositif de contrôle interne est assurée au niveau du Groupe et relayée dans chacune des *Business Units*.

Ce modèle se traduit par la centralisation des fonctions supports au niveau du siège français et partiellement au niveau des sièges des filiales à l'international. Ainsi, les fonctions supports (achats, contrôle de gestion/finance, exploitation/qualité/médical, travaux et maintenance, ressources humaines, juridique, informatique et contrôle interne/*compliance*), sur lesquelles s'appuient les opérationnels du Groupe, sont centralisées au niveau du siège administratif en France, ainsi que partiellement au niveau de chaque siège pays. Les filiales à l'international s'appuient sur le siège en France pour les fonctions supports non assumées par leur siège pays.

Dans le cadre de son développement à l'international, le Groupe a mis en place un plan de diffusion des politiques et procédures Groupe *via* des Managers Internationaux afin de renforcer l'intégration des filiales et de déployer le contrôle interne.

Rattachés au Directeur de chaque fonction support, les Managers Internationaux constituent à la fois un appui pour les équipes opérationnelles des différents pays et un moyen d'uniformiser les pratiques suivant le modèle ORPEA. Depuis la constitution d'une équipe dédiée au contrôle interne et à la gestion des risques (cf. chapitre 2.6.3), les Managers Internationaux sont appuyés dans leur démarche par un référentiel standard et une approche méthodologique orientée risques et contrôles clés qui permet de concentrer les efforts sur certains points spécifiquement identifiés comme étant des zones à risques.

Cette organisation permet :

- *via* la réorganisation du contrôle interne, d'avoir une méthodologie plus fine dans l'approche du risque et un focus plus précis sur les contrôles clés et sur les éventuelles zones d'amélioration ;
- *via* les Managers Internationaux, d'avoir un support International d'experts métiers qui connaissent parfaitement les contraintes métiers et les solutions du Groupe (existantes ou à venir) ;
- *via* la structure pyramidale, d'avoir un suivi rigoureux des indicateurs de performance clés relatifs à la gestion et à la qualité.

2.7.3 LES ACTEURS ET ORGANES DU CONTRÔLE INTERNE

LA DIRECTION GÉNÉRALE

La Direction Générale est un organe clef en matière de contrôle Interne. En effet, le « *Tone at the top* » (engagement de la Direction Générale) est un élément essentiel pour faire vivre, pour animer et pour diffuser de bonnes pratiques en la matière.

La position de la Direction Générale groupe ORPEA est très claire à ce sujet et ne laisse aucune place à l'ambiguïté sur le besoin essentiel de s'assurer que les contrôles clés sont en place, que les risques sont identifiés, hiérarchisés et correctement traités.

C'est dans cette démarche qui consiste à veiller à ce que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques soient conçues et mises en œuvre efficacement au sein du Groupe qu'en 2017, la décision a été prise de réorganiser la gestion des risques en regroupant les ressources sous un service dédié en charge de garantir la bonne maîtrise des risques et ainsi de prévenir tout facteur pouvant perturber la bonne marche du Groupe.

LE COMITÉ DE DIRECTION

Lieu d'échange et de réflexion, le Comité de Direction (Codir) joue un rôle de contrôle, de revue des sujets stratégiques et s'assure du bon fonctionnement de l'ensemble du Groupe et veille à assurer une meilleure communication interne de la politique Groupe. Il se réunit trimestriellement.

Toutes les décisions prises lors de ce Codir font l'objet de plans d'actions, dont la mise en œuvre est suivie lors du Codir suivant.

Le Codir est composé du Directeur Général, du Directeur Général Délégué à l'exploitation, du Directeur financier, du Directeur des ressources humaines, de la Secrétaire Générale, de la Secrétaire Générale Déléguée à l'international, de la Directrice médicale, du Directeur Général de CLINEA, en charge de la stratégie internationale des établissements sanitaires, du Directeur délégué à l'international et du Directeur des relations investisseurs.

Le Codir est élargi deux fois par an aux Directeurs Généraux des *Business Units*.

LE COMITÉ D'EXPLOITATION

Des Comités d'Exploitation réunissent tous les mois le Directeur Général Délégué à l'exploitation, les Directeurs de division, la Secrétaire Générale, et éventuellement les Directeurs régionaux et les Directeurs des fonctions supports en fonction de l'ordre du jour.

Au sein des filiales à l'international, les Comités d'Exploitation se tiennent également tous les mois et réunissent le Directeur Général Délégué à l'exploitation et les Directeurs des filiales concernés.

Ces Comités passent en revue toutes les questions relatives à la vie du Groupe, et font notamment le point sur les plans d'actions en cours et à mettre en œuvre, les budgets, la Qualité et le plan de formation. Ils étudient également les performances commerciales et les principaux postes de dépenses du Groupe.

Les décisions prises au sein des Comités d'Exploitation sont systématiquement relayées et expliquées pour leur mise en œuvre lors des réunions mensuelles réunissant le Directeur de division, les Directeurs régionaux et les Directeurs exploitation. Ces réunions s'étalent, dans les différentes régions, sur une même semaine afin de garantir la diffusion des informations à l'ensemble des établissements dans un même espace-temps, assurant par là une mise en œuvre rapide des décisions prises.

Des plans d'actions reprenant les décisions validées en Comité d'Exploitation sont déclinés dans chacune des Divisions et régions afin de suivre mensuellement l'atteinte des objectifs fixés. Des reportings sur l'atteinte de ces objectifs sont préparés préalablement à chaque Comité d'Exploitation afin de pouvoir discuter concrètement des résultats obtenus et prendre, si besoin, de nouvelles actions correctives.

LE COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'Audit étudie et évalue les procédures de contrôle interne, dont les procédures de traitement de l'information financière dans le cadre de la préparation des comptes du Groupe. Ce Comité se charge également de l'examen et de l'évaluation de la cartographie des risques et du suivi de l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques.

Dans le cadre du suivi de l'efficacité du contrôle interne, le Comité d'Audit est informé des résultats des missions réalisées par les Commissaires aux comptes sur le contrôle interne. Pour mener à bien sa mission, le Comité d'Audit peut être amené à entendre s'il le juge utile, les Commissaires aux comptes et les dirigeants de la Société responsables notamment de l'établissement des comptes et du contrôle interne. Il dispose également d'un lien privilégié avec la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne.

Sa composition, ses missions et son activité sont détaillées dans le chapitre 4.1.3 du présent document.

Le Comité d'Audit rend compte de sa mission au Conseil d'Administration.

LA DIRECTION DE L'AUDIT, DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

La Direction Générale du groupe ORPEA a pris, en 2017, la décision de renforcer et étoffer la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne, pour répondre aux nouveaux enjeux de l'entreprise en matière de gestion des risques, notamment liés à l'internationalisation du Groupe. Cette Direction comporte désormais deux pôles stratégiques : un pôle Contrôle Permanent et un pôle Contrôle Périodique.

S'agissant du Pôle Contrôle Permanent

Le Pôle Contrôle Permanent s'articule autour de trois métiers complémentaires : le *risk management,* le contrôle interne et la *compliance.*

Le *risk management* est en charge de développer et coordonner l'approche risque du Groupe notamment *via* la mise en place d'une identification pertinente des risques. Ceci passe par la réalisation de cartographies des risques, par de la veille, mais aussi par l'organisation de la remontée de KRI *(Key Risk Indicators)* pour partager ces informations dans le cadre d'un Comité Risques dédié et dans le cadre d'un débriefing synthétique à la Direction Générale.

Le contrôle interne a pour objectif de définir les règles de contrôle interne applicables à l'ensemble des structures du Groupe pour normer les contrôles clés et assurer la sécurité du Groupe sur ses différentes activités. Ceci passe par la mise en place d'un référentiel de contrôle interne, appelé « Pré-requis contrôle interne » au sein du groupe ORPEA, mais aussi par de la formation et la constitution de relais dans les *Business Units* pour assurer la transversalité de la démarche.

La *compliance* a pour objectif de faire un focus sur des sujets sensibles qui touchent la corruption, les conflits d'intérêts, la fraude et les tiers notamment et d'analyser au quotidien les axes majeurs d'amélioration escomptés.

Les trois métiers du Contrôle Permanent sont centralisés au niveau du siège mais sont aussi présents dans les pays *via* des relais locaux qui sont dédiés aux activités de contrôle afin de s'assurer de la diffusion et de l'application des bonnes pratiques du Groupe. Ils sont aussi en charge de l'adaptation des principes Groupe aux spécificités locales.

La coordination entre les équipes centrales et pays est assurée *via* une communication régulière et des déplacements pour renforcer l'appartenance de ces équipes au Groupe et aussi favoriser la transparence sur les sujets rencontrés localement.

S'agissant du Pôle Contrôle Périodique

Le Pôle Contrôle Périodique, incarné par l'audit interne, est intégralement centralisé au niveau du siège avec des équipes mobiles qui ont pour vocation de couvrir l'ensemble du périmètre du Groupe.

Les missions sont réalisées conformément aux normes de la profession et ont pour objectif de s'assurer de la qualité du dispositif de contrôle interne. Les *Best Practices* sont remontées afin de capitaliser sur ces forces dans le référentiel de contrôle interne et les points de faiblesse font l'objet de recommandations qui sont suivies périodiquement.

Cette fonction est indépendante et fait part de ses conclusions à la Direction Générale ainsi qu'au Comité d'Audit.

LA DIRECTION FINANCIÈRE

La Direction financière assiste et contrôle les opérationnels du Groupe en matière financière afin d'optimiser la profitabilité et de gérer la trésorerie du Groupe, tout en fournissant une information financière fiable aux parties prenantes internes et externes.

Cette fonction est décrite plus en détails ci-après.

LA DIRECTION QUALITÉ

La Direction qualité apporte une aide méthodologique aux établissements dans le cadre de la mise en place et du suivi de sa démarche Qualité et gestion des risques. Elle accompagne également les établissements dans le cadre de leur démarche de certification et d'évaluation interne et externe. À ce titre, elle développe des outils d'évaluation et de contrôle, ainsi que de formation.

En particulier, un Comité « Qualité et Gestion des Risques » se réunit mensuellement afin de faire le point sur la mise en œuvre et la diffusion des bonnes pratiques au sein des établissements. Il aborde également l'ensemble des difficultés rencontrées par les établissements dans le cadre de cette mise en œuvre et propose toute solution afin de garantir l'atteinte des objectifs fixés. Ce Comité réfléchit également aux outils de contrôle interne à mettre en œuvre afin de s'assurer du respect de la politique Groupe.

LA DIRECTION JURIDIQUE

La Direction juridique conseille et assiste la Direction Générale et l'ensemble des Directions opérationnelles et fonctionnelles en vue de sécuriser les intérêts et le patrimoine du Groupe sur le plan juridique. En particulier, cette fonction veille à identifier les risques juridiques et à en optimiser la gestion, ainsi qu'au respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur applicables aux différentes activités du Groupe.

Elle est organisée en trois pôles :

- le pôle « exploitation » au service des établissements du Groupe sur toutes les questions liées à l'exploitation en tant que telle (la gestion des plaintes pouvant entraîner la responsabilité de l'établissement, le contentieux, la conclusion et la rupture des contrats...) ;
- le pôle « immobilier », véritable interface des services du Groupe chargés de la gestion du patrimoine immobilier et de la construction ;
- le pôle « corporate », chargé du suivi des opérations de croissance externe et de la vie sociale des sociétés du Groupe.

La fonction juridique est élargie à travers les services de relation aux Autorités de tutelle, et les juristes pays présents au niveau des filiales du Groupe à l'international.

LA COMMISSION DES PLAINTES

La Commission des plaintes, animée par la Directrice médicale Groupe, la Directrice juridique, ainsi que les responsables des services tutelles pour les EHPAD et les cliniques, passe régulièrement en revue les plaintes émises à l'encontre des établissements du Groupe ; elle s'emploie à en comprendre l'origine et à les traiter, notamment en coordonnant les éventuelles enquêtes menées sur le terrain et les réponses apportées sur le plan juridique.

En outre, la Commission a pour mission d'émettre des recommandations inspirées par l'analyse des cas de plaintes qui lui sont soumis et de définir les éventuelles actions correctives relatives soit aux procédures, soit au fonctionnement du Groupe ou des établissements concernés en particulier. La Commission présente ses plans d'actions aux Comités d'Exploitation, qui les relayent sur le terrain et en informe la Direction qualité afin de procéder aux mises à jour des procédures correspondantes.

LA CELLULE DE GESTION DE CRISE

Afin de permettre la plus grande réactivité possible dans le traitement de tout éventuel incident ou événement jugé indésirable qui surviendrait dans un de ses établissements et susceptible de mettre en jeu sa responsabilité et/ou de nuire à son image, une cellule de gestion de crise a été définie et mise en place par le Groupe.

Cette réactivité s'avère indispensable notamment afin de pouvoir délimiter le périmètre de tels incidents dans leurs conséquences et dans leur gravité, et d'éviter ainsi qu'ils ne soient conduits à prendre davantage d'ampleur.

Cette cellule de gestion de crise, essentiellement formée du Directeur Général Délégué à l'exploitation, de la Directrice juridique, de la Directrice qualité, de la Directrice médicale, de la Responsable de la communication, de la Responsable tutelles et du Directeur de l'audit, des risques et du contrôle interne, a pour mission d'accompagner le Directeur la *Business Unit* et/ou le Directeur régional, ainsi que le Directeur de l'établissement concerné, en organisant immédiatement une enquête approfondie.

En parallèle, elle a pour mission de mettre en place la communication avec le plaignant ou/et avec la ou les personnes concernées. Les membres de cette cellule organisent également la prise de contact avec les Autorités de tutelle, auxquelles l'incident est communiqué dès qu'il a pu être clarifié et défini précisément à la faveur d'une première enquête.

LE COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT

Le Comité de Développement a pour vocation de valider les projets de développement que ce soit les créations, les acquisitions ou les restructurations d'établissements ainsi que d'effectuer un point d'avancement sur les projets de développement en cours. Il se réunit plusieurs fois par mois, sur demande des *Business Units* et/ou des chargés de développement, en présence de la Direction Générale, des Directeurs du développement, de la Direction médicale, des représentants de la BU (CEO, CFO, COO, Responsable du Développement) et du Coordinateur des Projets de Développement. En fonction des besoins, le Comité de Développement peut faire appel aux Directions exploitation, finance, juridique, construction et maintenance.

Chaque projet est ainsi détaillé avec ses avantages et ses inconvénients et le Comité décide de la poursuite ou non du projet.

LE COMITÉ CONSTRUCTION

Le Comité Construction a pour vocation de revoir les projets de construction avant dépôt de permis de construire, de valider le lancement de chantier ainsi que les éventuels dépassements de coûts et/ou de décalage de calendrier. Il permet également d'effectuer un point d'avancement sur les constructions en cours (calendrier et budget).

Il se réunit une fois par mois, à date fixe, en présence des Directeurs du BCS *(Building Corporate Services)*, de l'IM Construction et Maintenance en charge du pays et d'au moins un représentant de la BU (CEO, CFO, COO, Responsable de la construction et de la maintenance). Occasionnellement, le coordinateur de projets de développement ou le contrôle de gestion immobilier y assistent.

Il est à noter que les projets ne sauraient être validés en Comité Construction que s'ils correspondent au programme validé précédemment en Comité de Développement.

2.7.4 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE RELATIF AUX OPÉRATIONS

LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les activités de contrôle, conduites à tous les niveaux de l'organisation ont pour objectif de sécuriser les opérations et de permettre au groupe ORPEA d'atteindre ses objectifs tout en respectant un niveau de risque tolérable. Pour être pertinentes, les activités de contrôle doivent être proportionnées aux enjeux et elles peuvent être transverses (applicables à l'ensemble du Groupe) ou propres à une activité (pour répondre à des enjeux spécifiques).

Les activités de contrôle ne sauraient être réduites à une série de documents ou d'informations car tous les acteurs de l'entreprise sont des parties prenantes de ces activités de contrôle. Ainsi, ces dernières peuvent prendre différentes formes et passer par la mise en place d'une procédure, d'une méthode, d'action de contrôle mutuel ou de supervision...

Néanmoins, le Groupe a élaboré des règles internes et des plans de gestion de crise, pour assurer une homogénéité dans le traitement des risques transverses ou pour lesquels le management a un positionnement fort pour être en cohérence au regard des valeurs du Groupe. Les méthodes de réduction de risques qui ont été définies passent tant par de la réduction d'impact, que par de la prévention pour en réduire l'occurrence ou du transfert lorsque la nature même du risque ne permet pas de le traiter différemment.

Finalement, il est essentiel de prendre en compte la nature des activités du Groupe car ce dernier évolue dans un environnement très réglementé, notamment en termes d'exploitation.

LE CORPUS DES RÈGLES INTERNES

Les règles émanant de la Direction Générale

La Direction Générale a souhaité que le corpus de règles s'applique à tous à commencer par le top management qui est soumis à l'acceptation et à la tenue de règles et principes qui sont communs à tous les pays. Il s'agit de Règles de procédure (ROP) qui donnent le cadre qui doit être suivi localement par le management tant en termes de délégations que de reporting ou de gouvernance ou de *compliance*. Ces ROP font l'objet d'une signature par les Directeurs de *Business Units* qui doivent avoir un rôle moteur dans leur bonne application.

Les règles émanant des fonctions support élaborées avec le Pôle Contrôle Interne

Le Pôle Contrôle Interne sous la supervision de la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne est en charge d'animer le dispositif de contrôle interne. Dans ce cadre, il a défini des règles avec les métiers pour assurer le recensement des meilleures pratiques dans un « Référentiel de contrôle interne ». Ce Référentiel s'imbrique complètement dans les ROP pour conserver une cohérence d'ensemble et il s'articule autour des axes suivants :

- la formalisation d'outils pédagogiques permettant une appropriation complète par les équipes devant se conformer à ces principes. Dans les faits, ces outils sont principalement traduits dans des *flowcharts* ou des *mindmaps* permettant de comprendre les étapes clés et les contrôles clés ainsi que d'identifier les personnes/fonctions en charge de les réaliser. Pour s'assurer du bon déploiement de ces principes, le contrôle interne Groupe organise des *workshops* dans les différentes BU qui aboutissent à des plans d'actions pour être certains d'être en ligne avec les principes Groupe tout en répondant aux particularités locales ;
- la formalisation des règles dans un manuel de contrôle interne appelé « Prérequis contrôle interne » qui reprend dans les détails les différents outils pédagogiques en les illustrant avec des contrôles théoriques attendus, des illustrations de l'application de ces contrôles, des *templates* de formalisation... Ces prérequis sont mis à disposition de toutes les entités du Groupe *via* une plateforme dédiée et sont aussi remis à la BU lors des *workshops* ;
- l'animation de campagnes d'auto-évaluation sur la base des pré-requis.

Les règles émanant de la Direction qualité

Les procédures qualité, d'application obligatoire pour l'ensemble du Groupe, portent sur divers événements susceptibles d'affecter le bon fonctionnement, la performance ou la réputation du Groupe, ainsi que la sécurité des résidents, des patients et des salariés. Elles prévoient les mesures et actions préventives ou correctrices liées à la gestion de tels événements.

La mise à jour de ce corpus est effectuée dès que nécessaire et au minimum deux fois par an, par le département qualité en lien avec les Directions opérationnelles et les services du siège afin de maintenir une politique d'amélioration continue.

Le corpus de procédures Qualité est remis et expliqué à chaque Directeur d'exploitation au moment de sa prise de fonctions. Ces Directeurs sont systématiquement informés des mises à jour qui y sont apportées, et invités à confirmer leur mise en œuvre dans l'établissement dont ils ont la responsabilité.

Des formations concernant la bonne application de ces procédures sont organisées régulièrement, afin de permettre aux équipes l'appropriation de ces bonnes pratiques et le maintien d'une dynamique essentielle au respect permanent de celles-ci.

Les procédures qualité sont appliquées par l'ensemble des établissements du Groupe en France et à l'international, dans chacun des pays où le groupe ORPEA est implanté. Dès l'acquisition d'un nouveau pays, les équipes qualité corporate accompagnent les équipes qualité de chaque pays en vue de mettre en œuvre et déployer auprès des équipes locales les règles et bonnes pratiques du Groupe.

LES PLANS DE GESTION DE CRISES

Chaque établissement a arrêté un Plan de continuité d'activités (PCA) qui détaille tous les incidents, accidents ou catastrophes pouvant toucher l'établissement et les moyens de reprendre le plus rapidement possible l'activité (par exemples, lors de la crise sanitaire de la grippe H1N1 ou plus généralement d'épidémie, en cas de grave intempérie bloquant l'accès à l'établissement, ou en cas de mouvement social impactant l'activité de l'établissement).

Ce PCA est un outil de planification de la réaction à une situation de crise ne relevant pas de l'activité régulière de l'établissement. Il décrit les actions à mettre en œuvre dans ce contexte. Son objectif est donc de minimiser les impacts d'une telle situation sur l'activité du Groupe, de recréer une organisation dans un système désorganisé, en vue de revenir le plus rapidement possible à une activité normale.

Ce PCA est complété par un plan de gestion de crise qui recense tous les moyens à la fois humains, matériels, et logistiques, à mettre en œuvre en cas de survenue d'une crise sanitaire et institue une cellule de crise. Ces plans sont communiqués aux autorités compétentes et font également l'objet de contrôles par les Directions opérationnelles et la Direction qualité.

Dans le cadre de cette organisation, le dispositif de contrôle interne passe à la fois par la diffusion sur le terrain des politiques Groupe, le contrôle de leur application par les différents échelons du Groupe, notamment *via* la mise en place d'évaluations et d'audits, et l'analyse des résultats de ce contrôle avec les fonctions supports du siège concernées en vue de mettre en place d'éventuelles actions correctives.

TRAITEMENT DES ÉVÉNEMENTS INDÉSIRABLES

Une procédure de gestion des événements indésirables prévoit l'obligation pour tous les Directeurs d'exploitation du Groupe d'informer de manière systématique et immédiate le Directeur régional, qui informera le Directeur de la BU et le Directeur Général Délégué chargé de l'exploitation Groupe, de tout événement indésirable.

Cette procédure est appliquée au sein de tous les établissements et permet d'analyser les causes de survenue de l'événement indésirable en vue d'adapter les mesures préventives nécessaires et de définir les actions correctives à mettre en place immédiatement pour éviter la répétition d'un tel événement anormal, et d'informer éventuellement les Autorités de tutelle.

ÉVALUATION ET AUDITS

L'auto-évaluation des établissements

La surveillance permanente de leur activité par les opérationnels eux-mêmes constitue la pierre angulaire du contrôle permanent. Elle se définit comme l'ensemble des dispositions mises en œuvre en permanence pour garantir, au niveau opérationnel, la conformité et la sécurité des activités.

Dans ce cadre, chaque établissement procède trimestriellement à son auto-évaluation sur la base de critères prédéfinis et communs à l'ensemble du Groupe. Le résultat de ces auto-évaluations alimente les audits semestriels des établissements réalisés par les Directions régionales, pour s'assurer notamment que la prise en charge des résidents et des patients est constamment bien assurée et que cette prise en charge correspond à la politique qualité définie au niveau du Groupe.

Les résultats de ces auto-évaluations et audits sont saisis au sein d'une application informatique commune à tous les établissements, permettant aux Directions de BU ainsi qu'à la Direction qualité de s'assurer de la réalisation systématique de ces processus de contrôle, mais aussi d'identifier tout écart récurrent quant à l'application d'une bonne pratique, afin de dégager et mettre en œuvre un plan d'action correctif collectif.

Les évaluations externes et certifications

En France, les EHPAD et les établissements de santé sont soumis à des procédures d'évaluation obligatoires conduite sur une base régulière par des organismes et autorités indépendants.

Concernant les cliniques, une évaluation est conduite tous les quatre ans par la Haute Autorité de la santé (HAS), autorité publique indépendante à caractère scientifique.

Les EHPAD font eux l'objet d'une évaluation externe tous les sept ans, réalisée par un organisme d'évaluation externe habilité par l'Agence nationale de l'évaluation sociale et médico-sociale (ANESM).

À l'international, selon les réglementations des différents pays, il existe d'autres types de certifications auxquelles le Groupe se conforme (notamment en Espagne, Suisse...).

Au-delà de s'acquitter d'une obligation à caractère réglementaire, le Groupe conçoit ces évaluations comme une occasion supplémentaire d'analyser le fonctionnement de ses activités dans le cadre d'une approche objective, rigoureuse et impartiale, grâce au regard extérieur des évaluateurs. En effet, afin de préparer des processus d'évaluation, les équipes de chaque établissement sont impliquées tout au long de l'année *via* une pratique permanente de l'auto-évaluation.

Ainsi, le Groupe fait des réglementations s'appliquant à ses activités une opportunité d'amélioration continue de la Qualité.

Les audits des établissements

En plus des évaluations programmées, les Directions qualité et médicale réalisent tout au long de l'année des contrôles inopinés des établissements.

Les informations et conclusions tirées de ces audits contribuent à alimenter la définition de la politique Qualité du Groupe.

En outre, des audits sont régulièrement menés sur les immeubles dans lesquels sont exploités les établissements du Groupe, afin de veiller au bon respect des procédures liées à la sécurité et à la correcte maintenance des immeubles exploités.

Les enquêtes de satisfaction

S'appuyant sur les engagements de la Charte qualité du Groupe, des enquêtes de satisfaction sont diligentées annuellement afin de recueillir le sentiment des résidents et de leurs familles concernant la qualité de la prise en charge et le fonctionnement des établissements. Ces enquêtes permettent de compléter les audits des établissements et de mettre en place les mesures nécessaires dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

2.7.5 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

LES ACTEURS DE LA PRODUCTION DES INFORMATIONS FINANCIÈRES

La Direction financière Groupe

La Direction financière Groupe a pour mission d'assister et de contrôler les opérationnels en matière financière. Elle collecte l'ensemble des données comptables et de gestion *via* des reportings. Elle assure également la consolidation et le contrôle de ces informations pour permettre leur utilisation dans le cadre du pilotage du Groupe et de la communication aux différentes parties prenantes internes et externes (organes de contrôle, investisseurs, etc.).

Elle a mis en place des outils et des procédures qui s'appliquent à tous les opérationnels du Groupe en matière de reporting financier et de centralisation de trésorerie.

La Direction financière Groupe est par ailleurs organisée en services dédiés qui assurent, sous la responsabilité du Directeur financier, le processus comptable et financier dans les domaines suivants : comptabilité générale, consolidation, trésorerie.

En France, le Service Comptabilité est organisé en deux pôles : l'un consacré à la comptabilité générale, l'autre consacré aux fournisseurs. La consolidation est supervisée par la responsable consolidation du Groupe.

Les Directions financières des filiales à l'international

Les Directions financières des filiales à l'international assurent le contrôle des données comptables et de gestion au niveau des filiales pays et les communiquent à la Direction financière Groupe, dont elles dépendent.

La gestion et l'harmonisation des flux financiers internationaux sont assurées par un service de contrôle financier international.

L'équipe de contrôle de gestion

Sous la responsabilité du Directeur Général, l'équipe de contrôle de gestion a en charge l'élaboration et le suivi des budgets, en collaboration avec le Directeur Général Délégué en charge de l'exploitation du Groupe, les Directeurs de BU, et le Service Travaux pour la partie investissement.

PROCESSUS CONCOURANT À L'ÉLABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

La croissance significative du groupe ORPEA ces dernières années nécessite une évolution constante de l'organisation interne, des procédures et des systèmes d'informations, afin de répondre aux enjeux de maîtrise des risques de qualité de l'information comptable et financière et de respect des délais de communications des comptes. Dans ce cadre, le Groupe poursuit le renforcement de son organisation et de ses outils.

LA CLÔTURE DES COMPTES

Les comptes consolidés sont établis sous la responsabilité de la Direction financière du Groupe à partir des comptes sociaux établis par chaque entité et des packages conso établis par les pays.

Chaque pays dispose de sa propre comptabilité et saisit quotidiennement ses écritures. Les équipes comptables françaises utilisent le logiciel Navision qui est interfacé quotidiennement avec le logiciel Harmonie, en attendant la migration définitive et intégrale vers Navision. À l'international, la plupart des pays utilisent le logiciel Navision.

Un reporting mensuel par établissement est également établi par les équipes finance des filiales à l'attention de la Direction financière Groupe.

Les comptes consolidés sont établis sur une base semestrielle et annuelle, ce processus étant supervisé par la Responsable Consolidation du Groupe et par son équipe. Seuls les comptes consolidés semestriels et annuels font l'objet d'un arrêté.

L'arrêté des comptes implique également l'ensemble des équipes comptables en France et à l'international. Le processus d'arrêté se déroule en trois étapes :

1. Avant la clôture, un planning des différentes étapes clefs est mis en place et communiqué aux différents intervenants.
2. Un mois après la date de clôture, chaque entité doit avoir adressé ses comptes sociaux. En Espagne, Suisse, Autriche, Allemagne, Belgique et Pologne, les équipes locales établissent un premier jeu de comptes consolidés de leur sous-groupe (deux sous-groupes consolidés en Allemagne).
3. Une fois l'ensemble des comptes sociaux reçus, le Service Consolidation établit les comptes consolidés dans le logiciel dédié. Les travaux consistent à vérifier le respect des obligations légales et réglementaires et la bonne application des principes et normes comptables.

La Direction financière du Groupe mène également une réflexion permanente sur l'évolution des normes comptables, la fiscalité ou les nouvelles obligations légales. Afin de l'aider dans ses prises de décisions sur les points techniques concernés, la Direction financière peut faire appel à d'autres services du siège ou à des conseils extérieurs.

ORPEA échange, tout au long de l'année avec les Commissaires aux comptes qui peuvent être consultés sur certains points techniques particuliers dès que nécessaire.

LES OUTILS DE SUIVI DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

Contrôle de gestion opérationnel

Le système de reporting des différents indicateurs économiques permet de suivre de façon continue et homogène l'évolution des performances de chacun des établissements du Groupe et de s'assurer de leur adéquation avec les objectifs qui leur ont été fixés.

Les missions du contrôle de gestion sont larges et il est en relation étroite aussi bien avec la Direction financière que l'exploitation pour :

- l'élaboration des budgets annuels pour chaque établissement ;
- l'élaboration d'un reporting et suivi budgétaire mensuel ;
- le développement de nouveaux outils ou l'optimisation des outils existants pour une meilleure réactivité ;
- l'analyse sur des dossiers ponctuels, par exemple une simulation ou un ajustement budgétaire.

Concernant l'élaboration des budgets, l'objectif est de disposer d'une trame identique pour tous les établissements. Cette trame est pré-remplie par le contrôle de gestion avec les différentes bases existantes. Le budget est ensuite complété et amendé par les directeurs d'établissement et les Directeurs régionaux. Le budget se construit à la faveur d'un dialogue permanent entre l'exploitation et le contrôle de gestion. Après validation, il sert de feuille de route à chaque établissement et permet au contrôle de gestion un suivi permanent sur l'année.

Un document de contrôle budgétaire est établi mensuellement et permet de suivre l'évolution du chiffre d'affaires et des charges d'exploitation. Il permet ainsi d'analyser mensuellement l'information financière relative à l'exploitation.

Ce reporting est établi le 10 du mois suivant et comprend les éléments de masse salariale, les éléments de chiffre d'affaires, les autres éléments de charges ainsi que le suivi client.

Ce document est transmis au Directeur Général Délégué chargé de l'exploitation du Groupe et aux Directeurs de BU lors de Comex où sont élaborés des plans d'actions, si nécessaire avec les responsables techniques du siège (médical, affaires sociales, achats, restauration et travaux).

En outre, des réunions sont organisées chaque mois dans chaque région afin de mettre en place ces plans d'action avec les Directeurs d'exploitation concernés, et remédier ainsi aux éventuels écarts.

Le taux d'occupation de tous les établissements est suivi en temps réel grâce à un intranet, qui permet quotidiennement la consolidation de l'ensemble des données.

Contrôle de gestion immobilier

La partie immobilière et le suivi des constructions fait l'objet d'un contrôle de gestion dédié.

Pour chaque construction ou restructuration lourde d'un établissement, un budget global et un planning sont établis par le service de maîtrise d'ouvrage. Ce budget est saisi dans une base développée en interne et détaillant chaque poste. Le budget est ensuite transformé en « marché » correspondant aux contrats signés avec les différents intervenants. Grâce à une saisie quotidienne des factures, le contrôle de gestion immobilier suit l'avancement des dépenses et le respect du planning.

Un tableau de bord mensuel pour chaque chantier est remis à la Direction Générale et à la maîtrise d'ouvrage permettant de contrôler le respect du planning et les écarts éventuels avec les budgets et ainsi d'apporter les mesures correctives nécessaires.

Concernant les investissements de maintenance sur les établissements à maturité, un budget annuel est défini et une base permet également un suivi.

Depuis septembre 2012, le Service de Gestion Immobilière a été structuré afin de regrouper toutes les opérations administratives, comptables et financières liées au parc immobilier du Groupe.

La gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie est entièrement centralisée au siège administratif de chaque pays. Les sites opérationnels du Groupe n'émettent pas de règlements puisque le paiement de l'ensemble des factures fournisseurs est assuré par ce siège.

Au niveau des sièges, le Groupe a mis en place des modalités de limitation de pouvoirs pour l'émission des moyens de paiement. Par ailleurs, au niveau du siège du Groupe, seules sept personnes disposent de délégations de signature. Dans les Directions financières des filiales à l'international, des pouvoirs spécifiques et des règles de procédure régissent ces limitations.

De plus, les flux de trésorerie du Groupe font l'objet d'un contrôle quotidien afin de déceler toute opération inhabituelle.

Une centralisation est effectuée automatiquement toutes les nuits, par remontée des informations bancaires de la journée passée, qui sont intégrées dans un logiciel de trésorerie.

LE COMITÉ D'AUDIT

Les missions du Comité d'Audit sont décrites au chapitre 4.1.3 du présent document.

LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les éléments comptables et financiers de la Société et de ses filiales consolidées font l'objet par leurs Commissaires aux comptes :

- d'un examen limité lors des clôtures semestrielles pour ORPEA SA et les filiales les plus significatives ;
- d'un audit lors des clôtures annuelles.

Une lettre d'affirmation, cosignée par le Directeur Général et le Directeur financier Groupe, qui s'engagent sur la qualité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations financières, est remise aux Commissaires aux comptes à l'occasion de chaque arrêté comptable.

Après avoir procédé à l'examen et aux modalités d'établissement de l'ensemble des comptes, les Commissaires aux comptes assurent la certification des comptes. Ils certifient la sincérité, la régularité et l'image fidèle des comptes annuels et consolidés.

LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

La communication financière est placée sous l'autorité directe de la Direction Générale.

Les états financiers annuels et semestriels sont portés à la connaissance du public après avoir été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Un calendrier de diffusion des informations financières du Groupe est établi chaque année et est mis à la disposition du public (notamment *via* le site Internet de la Société).

Le site Internet dédié à la communication financière (www.orpea-corp.com) met à la disposition du public toute l'information disponible dont les présentations effectuées à la communauté financières, les communiqués de presse, l'information réglementée...

La Direction Générale présente deux fois par an à la communauté financière les résultats du Groupe.

Le Groupe communique tout au long de l'année sur les points importants de son développement et va régulièrement à la rencontre de ses actionnaires et des nouveaux investisseurs institutionnels.

2.8 ANNEXES

2.8.1 ANNEXE 1 : TABLEAU DES RÉSULTATS AU COURS DE CHACUN DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	80 691 404	75 342 114	75 342 114	69 459 866	69 346 239
Nombre des actions ordinaires existantes	64 553 123	60 273 691	60 273 691	55 567 893	55 476 991
Nombre maximal d'actions futures à créer					
Par conversions d'obligations	0	4 503 369	4 448 097	8 957 216	8 330 165
Par exercice de droit de souscription	0	0	0	171 572	246 016
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires	792 094 399	723 748 182	687 048 320	625 094 135	552 525 700
Résultat d'exploitation	72 128 666	64 149 083	53 920 720	47 478 199	46 678 323
Résultat financier	52 996 448	(17 188 304)	(27 450 495)	(32 760 096)	(34 357 301)
Résultat courant avant impôts	125 125 114	46 960 779	26 470 225	14 718 103	12 321 022
Résultat exceptionnel	(8 969 099)	(10 568 119)	(10 118 919)	(2 438 903)	(4 542 032)
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	146 632 512	69 367 946	52 387 470	37 933 410	25 167 519
Impôt sur les bénéfices	4 954 206	6 483 743	5 112 712	4 767 843	4 826 545
Résultat net comptable	111 201 809	29 908 917	11 238 594	7 511 357	2 952 446
Résultat distribué	71 044 955,30	60 273 691	54 246 322	44 454 314	38 833 894
RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat net par action	1,72	0,50	0,19	0,14	0,05
Résultat net maximal dilué par action	1,72	0,50	0,19	0,12	0,05
Dividende versé par action	1,10	1,00	0,90	0,80	0,70
PERSONNEL					
Effectif moyen	9 643	9 219	8 735	7 910	7 520
Montant de la masse salariale	279 795 303	260 494 876	243 743 094	223 226 103	195 434 777
Montant des avantages sociaux	89 515 129	85 434 373	79 837 096	73 865 397	67 649 672

2.8.2 ANNEXE 2 : PLAN DE VIGILANCE

PRÉAMBULE

Depuis sa création en 1989, le groupe ORPEA a toujours placé l'être humain au centre de son activité et il s'est employé à mettre en œuvre tous les moyens humains et techniques nécessaires au bien-être de ses résidents, patients et clients.

Lorsque ces personnes s'adressent au Groupe, directement ou *via* leur famille, elles se trouvent momentanément ou durablement fragilisées ou en situation de perte d'autonomie.

Le groupe ORPEA leur offre une prise en charge ou une assistance de qualité, pour les aider à continuer à bien vivre au contact d'équipes compétentes et dévouées, que ce soit au sein de structures adaptées ou à domicile.

Ainsi, le groupe ORPEA exerce un métier de soin et de service, pour des personnes, par des personnes.

Dans un tel métier, les savoir-faire représentent une condition nécessaire mais non suffisante en vue de fournir la meilleure prise en charge possible aux résidents, patients et clients ; c'est pourquoi le groupe ORPEA met le savoir-être au même niveau d'importance que ses savoir-faire et expertises.

En effet, au-delà de la maîtrise des techniques de soin en tant que telles, le travail des équipes s'inscrit tout d'abord dans la construction d'une véritable relation de soin et de confiance avec chacun des résidents, patients et clients. C'est autour de ce noyau fondateur et fondamental qu'elles se mobilisent au quotidien.

Le fait d'être un acteur de référence en matière de prise en charge de la dépendance présente un atout essentiel mais aussi une grande responsabilité car le Groupe évolue dans un secteur où il est essentiel de recueillir la confiance des résidents, des patients, des clients et de leurs familles, ainsi que des pouvoirs publics.

Dans cette optique, le Groupe s'engage à respecter les lois et réglementations en vigueur dans tous les pays où il est présent et il attend le même engagement de la part de ses collaborateurs. Par ailleurs, il s'engage à veiller au respect des règles de déontologie par les professionnels de santé exerçant auprès des résidents et patients accueillis au sein de ses établissements, de même qu'auprès de toutes les personnes accompagnées par nos équipes à domicile.

Le Groupe a ainsi défini dans son Code de conduite, des principes qui s'adossent notamment aux principes issus des conventions internationales suivantes :

- la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948 ;
- les Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail ;
- les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- le Pacte mondial des Nations Unies ;
- la Convention de l'ONU contre la corruption ;
- les Principes de l'OMS ;
- les Référentiels de la Haute Autorité de la santé ;
- la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales.

Notons également que les instances dirigeantes du Groupe ont initié depuis des années une démarche visant à encourager des comportements éthiques répondant à des règles strictes en matière d'intégrité et de conformité. Cet engagement s'est matérialisé par la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques et d'un programme de conformité, qui s'appuie sur la détermination de la Direction Générale, d'inculquer une culture d'intégrité, de transparence et de conformité.

Le plan de vigilance initié par le Groupe s'articule autour de cinq volets :

1. une cartographie des risques par pays, destinée à identifier, analyser et hiérarchiser les risques qui résultent des activités des sociétés mères ou donneuses d'ordre, de leurs sous-traitants ou de leurs fournisseurs ;
2. des procédures d'évaluation régulières de la situation des établissements, des filiales, des sous-traitants/fournisseurs avec lesquels le groupe ORPEA entretient une relation commerciale établie ;
3. des actions adaptées de prévention ou d'atténuation des risques d'atteinte grave aux droits humains (santé et sécurité des personnes) ou à l'environnement doivent être menées et des audits sociaux et environnementaux sont à réaliser ;
4. un mécanisme d'alerte ;
5. un dispositif opérationnel pour suivre les mesures mises en œuvre pour la prévention et l'évaluation de leur efficacité.

2.8.3.1 LA RÉALISATION DU PLAN DE VIGILANCE DU GROUPE S'ARTICULE AUTOUR D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL

Le Groupe a initié une démarche proactive en matière d'identification des risques *Core Business via* une approche d'évaluation du risque axée sur une politique qualité très forte auprès de nos résidents, patients et clients

Cette démarche qualité a été conçue non pas comme une obligation réglementaire mais comme l'un des fondamentaux pour piloter l'activité du Groupe. En effet, depuis longtemps, le Groupe évolue dans un environnement très encadré et réglementé du fait de la nature de ses activités d'exploitation des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, de Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation et de Cliniques Psychiatriques. Ainsi le Groupe a historiquement privilégié le développement de ses activités dans les pays où l'exploitation des établissements de prise en charge, nécessite l'obtention d'une autorisation administrative délivrée par une Autorité de tutelle.

Les processus d'obtention d'autorisations et le cadre réglementaire sont distincts dans chaque pays où le Groupe est présent. Au-delà de l'autorisation administrative, le secteur est également très encadré en termes de normes de fonctionnement, de construction, de sécurité, d'environnement, que de nombre de personnels soignants ou non soignants. Le respect de l'ensemble de ces normes dans tous les pays où le Groupe est présent, est extrêmement contrôlé par des Autorités de tutelle fédérales ou locales.

Le groupe ORPEA a identifié plusieurs risques, pouvant survenir dans les établissements, liés à la santé et à la sécurité des personnes accueillies et du personnel. Le Groupe a ainsi fait un focus sur certains risques tels que la sécurité des bâtiments, le risque de maltraitance et les risques liés aux soins et à l'alimentation.

Pour maîtriser ces risques, le Groupe a mis en œuvre dans l'ensemble de ses établissements en France et à l'étranger, une politique qualité volontariste et rigoureuse qui s'organise autour de protocoles et de procédures de soins harmonisés, d'enquête de satisfactions, de formations des équipes et d'évaluations internes et externes. En France et dans chacun des pays où le Groupe est présent, le département qualité offre à l'établissement accompagnement et conseil dans la mise en place d'une démarche de contrôle et de suivi des actions. Par ailleurs, une assistance méthodologique dans la création d'outils pour piloter la démarche de manière homogène sur l'ensemble du Groupe a été mise en place. Un tableau de bord qualité est également réalisé mensuellement par les établissements et transmis à la Direction qualité et exploitation, permettant non seulement de suivre le processus d'amélioration continue de la démarche mais aussi d'identifier et prévenir tout risque potentiel.

En France, cette démarche qualité est pilotée par une équipe de plus de 20 personnes dirigée par la Directrice qualité qui travaille en collaboration étroite avec la Direction médicale. Dans les autres pays où le Groupe est implanté, des Directions qualité sont également mises en place afin de structurer la démarche des établissements. Ces équipes sont en lien direct et permanent avec la Direction qualité du Groupe, afin d'assurer une cohérence de la Politique tout en tenant compte du contexte réglementaire local. Le groupe ORPEA a défini un socle d'engagements fondé sur des valeurs fortes qu'il décline dans l'ensemble des pays où il est implanté et dans le respect des particularités nationales, que sont le professionnalisme, la bienveillance, la loyauté et l'humilité. Ces valeurs fondatrices guident son action au quotidien et constituent la base de la culture de l'entreprise. Ce sont ces mêmes valeurs qui font la réputation du groupe ORPEA autant que ses performances en termes de compétences et de maîtrise technique.

En parallèle de la mise en place de ce pilotage des risques *Core Business*, le groupe ORPEA a également procédé au déploiement de deux cartographies spécifiques : une cartographie des risques des systèmes d'informations et une cartographie des risques de non-conformité

Du fait de la sensibilité croissante du risque cyber dans la Société et compte tenu du développement et de l'environnement dans lequel le Groupe évolue, il s'est doté d'une cartographie détaillée de ses risques IT. Cette cartographie a été construite de telle sorte qu'elle permette d'identifier les risques endogènes et exogènes ainsi que les entités en charge d'assurer la maîtrise de ces risques, aussi bien en France qu'à l'international ou auprès de nos fournisseurs et sous-traitants.

Afin de prioriser les risques et les plans d'actions qui en découlent, le Groupe a retenu une approche permettant de positionner les risques selon deux axes : la criticité du risque et le niveau de maîtrise :

- la criticité est définie en prenant en compte la vraisemblance de la survenance du risque (combinaison de la probabilité et du facteur humain) ainsi que l'impact du risque (gravité). Ce dernier n'est pas uniquement mesuré sous l'aspect financier mais aussi en fonction d'indicateurs de sécurité des systèmes d'information : disponibilité, intégrité, confidentialité, traçabilité ;
- le niveau de maîtrise reflète la capacité du Groupe à limiter le risque, soit en en limitant l'impact, soit en en limitant la probabilité d'occurrence. Cette évaluation du niveau de maîtrise se fait au moyen de critères clés qui sont évalués un à un afin d'identifier les points de force et les points de faiblesse du dispositif. De cette évaluation découlent non seulement les plans d'actions à mettre en œuvre pour renforcer le dispositif de contrôle interne mais aussi les missions d'audit à réaliser pour s'assurer de la maîtrise effective du risque.

Plus récemment, l'entrée en vigueur de la loi Sapin II a été l'occasion pour le Groupe de construire une approche formelle et structurée de la Gestion des risques de non-conformité. En effet, le Groupe avait déjà travaillé sur les risques de non-conformité sans y associer une démarche spécifique. L'arrivée d'un *Chief Compliance Officer* est un signal fort de la direction quant à son engagement sur le sujet et sa volonté de progresser sur cette voie.

Ainsi, une cartographie des risques de non-conformité, plus large que le seul périmètre de la corruption, a été réalisée en France (marché domestique et siège) et la réplication à l'échelle du Groupe est en cours. À noter que les *Business Units* les plus significatives ont été cartographiées en priorité.

Pour construire cette cartographie, nous nous sommes reposés sur la méthodologie Groupe, similaire à celle décrite pour l'élaboration de la cartographie des risques des systèmes d'information. Des adaptations nécessaires ont été apportées dans l'évaluation de l'impact du risque pour inclure, au-delà des aspects financiers, les aspects image et réputation, juridiques, opérationnels...

Cette cartographie a permis d'isoler des axes d'améliorations spécifiques à chaque risque ainsi que des points transverses qui permettent une meilleure maîtrise de l'ensemble des risques. Un premier focus a été initié sur ces axes transverses et le Groupe qui possédait déjà des chartes liées à la bien-traitance, à l'accueil des résidents et patients, au respect des valeurs, s'est également doté d'un Code de conduite. Ce dernier, fondé sur les meilleurs principes et sur les valeurs du Groupe, permet de diffuser des engagements communs qui s'appliquent à l'ensemble des parties prenantes y compris la direction, les collaborateurs, les partenaires, les sous-traitants, les fournisseurs. Ce Code sera mis à disposition sur le site institutionnel du Groupe pour en faciliter la diffusion en toute transparence. D'autres chantiers tels que le renforcement des sanctions en cas de manquement au Code de conduite ou la mise en place d'un processus de remontée et traitement des alertes (détaillé ci-après) ont également été initiés.

2.8.3.2 DES PROCÉDURES D'ÉVALUATION RÉGULIÈRES DE LA SITUATION DES ÉTABLISSEMENTS, FILIALES ET SOUS-TRAITANTS/FOURNISSEURS AVEC LESQUELS LE GROUPE ORPEA ENTRETIENT UNE RELATION COMMERCIALE ÉTABLIE ONT ÉTÉ MISES EN PLACE

S'agissant de la procédure d'évaluation régulière de la situation des établissements avec lesquels le Groupe entretient une relation

D'un point de vue structurel, le Directeur exploitation de chaque établissement reporte au Directeur régional, lequel reporte à la Direction des opérations. Le Groupe a mis en place une auto-évaluation des établissements. Dans ce cadre, chaque établissement procède tous les trois mois, à son auto-évaluation sur la base de critères prédéfinis et communs à l'ensemble du Groupe.

Le résultat de ces auto-évaluations alimente des audits semestriels des établissements réalisés par les Directions régionales. L'objectif est de s'assurer que la prise en charge des résidents et des patients est bien réelle et que cette prise en charge correspond à

la politique qualité définie au niveau du Groupe. Les résultats de ces auto-évaluations permettent à la Direction opérationnelle ainsi qu'à la Direction qualité, d'identifier s'il y a un risque ou une faille et de décider de la mise en œuvre d'un plan d'actions correctives.

Le Groupe apporte également un soin particulier à assurer le suivi et le contrôle de la démarche qualité partout où il est présent. Pour ce faire, des évaluations internes et externes sont aussi régulièrement réalisées au sein de tous les établissements. Il s'agit d'une démarche qualité volontariste qui est mise en place par le Groupe depuis 1998.

Les évaluations internes sont assurées par les Directions régionales, le département qualité, la Direction médicale et/ou la Direction Générale

Ces évaluations internes sont l'occasion de vérifier que les procédures du Groupe sont bien assimilées et appliquées et que les protocoles sont parfaitement connus des équipes. Ces évaluations permettent également de s'assurer que les actions correctrices engagées ont bien été suivies dans le temps.

Les évaluations externes souvent aussi appelées certifications

En France

Elles constituent de véritables gages de transparence vis-à-vis des résidents et de leurs proches, qui garantissent que nos établissements respectent des engagements concrets sur la régularité de la qualité de service proposée dans le temps. En effet, la démarche qualité est un processus continu et permanent dont la certification n'est qu'une étape qui fait date.

En France, dans les cliniques, une procédure d'évaluation externe obligatoire pour tous les établissements de santé est conduite par la HAS (autorité indépendante). Elle concerne l'ensemble du fonctionnement et des pratiques d'un établissement et vise à s'assurer que les conditions de sécurité et la qualité des soins sont réellement prises en compte par l'établissement. La certification repose sur la participation effective de tous les professionnels de l'établissement à la réalisation de l'auto-évaluation, effectuée sur la base du manuel de certification publié par la HAS et au déroulement de la visite des experts de cette autorité. C'est la raison pour laquelle, un comité de pilotage pluridisciplinaire institué au sein de chaque clinique du Groupe assure le suivi permanent de cette démarche qualité.

Dans les maisons de retraite, une évaluation externe est réalisée par des consultants externes à l'établissement. Les résultats de cette évaluation sont communiqués aux Autorités de tutelle et conditionnent le renouvellement de l'autorisation de fonctionnement de l'établissement.

Pour les services à domicile, le Groupe s'est engagé dans une démarche de certification de services Qualicert, sur la base du référentiel SGS « Services aux particuliers - RE/SAP ». Cette certification constitue un gage de confiance vis-à-vis des clients et des partenaires en ce qu'elle garantit :

- l'harmonisation des pratiques sur l'ensemble du réseau ;
- la professionnalisation des équipes ;
- des réponses adaptées aux attentes du client ;
- la volonté de se fixer des axes d'amélioration répondant aux besoins des clients.

À l'étranger dans les cliniques

En Allemagne, les cliniques sont obligatoirement soumises à un processus de certification devant répondre à de normes validées par le « BAR ». Ces certifications doivent être renouvelées tous les trois ans et sont nécessaires au maintien de l'agrément. Des visites intermédiaires ont lieu annuellement.

En Italie, une procédure d'évaluation externe est obligatoire pour tous les établissements, à travers une procédure d'accréditation. Cette procédure est conduite selon les régions, par une agence d'inspection habilitée ou par le service sanitaire de la région ou encore par une autorité publique indépendante.

En Autriche, un contrôle est mis en place par l'autorité sanitaire, sur la base des exigences réglementaires.

Quant à la Suisse, il n'y a pas d'exigence particulière. Toutefois, les cliniques ont fait le choix d'être certifiées ISO 9001:2008.

À l'étranger, dans les maisons de retraite

En Allemagne, tous les établissements font l'objet d'une inspection annuelle par le MDK – « Service Médical des Assurances Maladies » –, dont la méthodologie et la trame sont définies sur la base des dispositions législatives prévues au livre XI du Code social allemand et validées par le ministère de la Santé.

Afin de promouvoir la transparence en matière de qualité de prise en charge des personnes âgées, une version synthétique des résultats des inspections du MDK est publiée pour chaque maison de retraite en Allemagne et doit être affichée visiblement dans l'établissement.

En Autriche, les maisons de retraite font l'objet d'un contrôle annuel par les autorités gouvernementales, durant lesquels sont évalués le respect des droits des résidents, la qualité des soins délivrés, l'hygiène et la sécurité.

En outre, le ministère fédéral du Travail, des Affaires sociales et de la Protection des consommateurs, a créé un Certificat national de qualité (NQZ). Celui-ci distingue les établissements qui ont mené une réelle démarche qualité et répondent ainsi aux plus hautes exigences en matière de qualité.

SENECURA, le gestionnaire des maisons de retraite en Autriche, est activement engagé dans ce processus de Certification qui s'étend sur environ deux années. Il s'est fixé pour ambition de faire certifier tous ses établissements dans les prochaines années.

En Suisse, la documentation relative aux soins est également auditée par les assureurs (cantons et caisses maladies). Les domaines liés à la sécurité et à l'hygiène font également partie d'un audit externe effectué par les tutelles.

En Italie, une procédure d'évaluation externe est obligatoire pour tous les établissements, à travers une procédure d'accréditation. Ces évaluations concernent l'ensemble du fonctionnement et des pratiques d'un établissement et visent à s'assurer que les conditions de sécurité et la qualité des soins sont réellement prises en compte par les établissements. En maisons de retraite, la procédure d'évaluation est réalisée par une commission de l'ASL (Agence de santé de la région).

En parallèle, des enquêtes de satisfaction sont régulièrement réalisées

Il s'agit d'outils de référence, illustrant la volonté du Groupe de répondre au mieux aux besoins des résidents et des patients et de renforcer l'écoute de leurs attentes.

Dans les maisons de retraite du Groupe, une enquête anonyme est réalisée chaque année afin de mesurer le niveau de satisfaction des résidents et des familles. Il s'agit d'un véritable baromètre de satisfaction réalisé par le département qualité du Groupe qui permet aux résidents et aux familles d'évaluer les prestations de la résidence au niveau de l'accueil, des soins, de la restauration, de la disponibilité, de l'écoute, du personnel et de l'animation. Les résultats de ces enquêtes de satisfaction sont présentés au Comité de Direction et transmis aux équipes de chaque établissement.

Dans les cliniques du Groupe, un questionnaire est systématiquement remis aux patients lors de leur admission ou peu avant leur départ. Ils sont analysés mensuellement pour assurer le suivi de

l'évolution des points forts à confirmer et des axes à améliorer, puis les résultats sont affichés.

Pour les activités de maintien à domicile (DOMIDOM), une enquête de satisfaction est réalisée chaque année en France par téléphone, sur la base d'un échantillonnage pris parmi les clients de chacune des agences.

En Allemagne, les assurances retraite font leur propre enquête de satisfaction auprès de leurs assurés qui a lieu souvent plusieurs semaines après le départ du patient.

S'agissant de la procédure d'évaluation régulière de la situation des *Business Units* du Groupe

Le Groupe est représenté dans chaque pays par des *Business Units* qui supervisent l'implantation de son modèle et garantissent le meilleur niveau de qualité et d'optimisation de sa gestion. Chaque BU dispose d'une équipe de direction et d'un siège administratif pour les fonctions support.

Le management local dispose d'une connaissance approfondie des réglementations en vigueur dans le pays, des contacts clés et d'une solide expertise des enjeux démographique, culturels et économiques du pays. Chaque *Business Unit* jouit d'une autonomie financière pour la gestion des *business plans* et des financements dans le cadre du développement (en accord et sous le contrôle de la Direction Générale du Groupe).

Pour fédérer les *Business Units* autour d'un socle commun de pratiques et de procédures, le Groupe a constitué une équipe d'experts appelés Managers Internationaux (IM) qui définissent pour leur périmètre respectif (en collaboration avec le contrôle interne), les règles à appliquer dans toutes les BU (appelés Prérequis de contrôle interne Groupe), pour permettre au Groupe de gérer au mieux les risques clés identifiés.

Ces Prérequis de contrôle interne Groupe sont complétés par des modalités de contrôle adéquats qui guident les *Business Units* dans leur intégration et la mise en œuvre des process et procédures de fonctionnement du Groupe. Ainsi, la mission des Managers Internationaux, consiste à initier, conseiller, suivre et contrôler l'application des politiques du Groupe dans chaque pays, pour chaque domaine d'expertise, tout en s'adaptant à la culture et aux législations locales. Pour les accompagner, le Groupe est en train de déployer des contrôleurs internes dans les *Business Units* qui auront la charge de s'assurer que les standards de contrôle interne qui ont été définis sont correctement appliqués. En parallèle, des formations à nos principes de contrôle interne, sous forme de *workshops,* ont été initiées par le Groupe et un déploiement auprès de l'ensemble des équipes est en cours.

S'agissant de la procédure d'évaluation régulière de la situation des sous-traitants/ fournisseurs avec lesquels le Groupe entretient une relation établie

Le Groupe a mis en place une politique achat responsable

Le Groupe dispose d'une Direction achats et de services achats présents dans chacun des pays où il est implanté. Dans le cadre de sa politique achat, le Groupe est particulièrement soucieux de la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans ses relations avec les fournisseurs.

Dans le cadre du référencement national ou international qui est réalisé, le Groupe privilégie les sociétés ayant une Charte écologique ou développant des procédés ou solutions respectueuses de l'environnement. Le Groupe prête également une attention particulière au respect du commerce équitable, en s'engageant avec des fournisseurs et sous-traitants soucieux des règles éthiques et sociales.

L'ensemble de ces critères font partie intégrante des appels d'offres et sont pris en compte dans le choix des partenaires du Groupe.

Le groupe ORPEA ne revend pas les produits et services qu'il achète aux fournisseurs. Les produits et les services sont achetés soit pour être utilisés directement par les patients et les résidents (produits de restauration, lits, produits d'incontinence...) soit pour être utilisés par le personnel des établissements (produits d'entretien par exemple) ou bien pour être transformés.

La Direction achats du Groupe attache une importance particulière à la sélection de ses fournisseurs. Souvent, elle décide de ne sélectionner qu'un seul et unique fournisseur en France et à l'étranger dans chaque BU par typologie de produits. Ainsi le Groupe a un seul fournisseur pour les produits d'entretien, un autre pour l'incontinence, un fournisseur dédié pour les gants...

Le processus de sélection est bien rodé, la Direction achats du Groupe étant axée avant tout sur la qualité du produit et le service proposé, afin de préserver la santé et la sécurité des patients, des résidents et des collaborateurs du Groupe. La question du prix n'est abordée qu'en fin de processus.

Les fournisseurs sont sélectionnés conjointement avec l'appui des Directions exploitation, médicale et qualité, selon la nature du produit ou du dispositif médical concerné (achat de lits par exemple) et de son impact sur l'homme.

Des bonnes pratiques d'utilisation des produits ou des dispositifs médicaux achetés aux fournisseurs sont aussi mises en place avec le fournisseur et la Direction qualité et diffusées en établissement, afin de permettre (aux salariés notamment) une utilisation adéquate et pertinente dudit produit.

Ainsi le fournisseur choisi par la Direction achats du Groupe devient un véritable partenaire d'accompagnement du Groupe, tant dans la mise en place du partenariat que dans le suivi de celui-ci au quotidien avec les équipes et la Direction qualité (sur le plan éthique).

La Direction achats du Groupe évalue également régulièrement ses fournisseurs tout au long du partenariat, en moyenne une fois par an et plus occasionnellement en cas d'incident. En cas de dommage constaté sur l'utilisation d'un produit par exemple, une fiche anomalie est rédigée en établissement et remontée au siège. Le fournisseur est contacté afin de proposer des actions correctrices à mettre en place avec la Direction achats du Groupe.

La Direction juridique du Groupe a aussi mis en place un processus contractuellement défini avec les tiers et cadré, dans lequel les relations sont formalisées

Le contrat est signé pour une durée qui varie généralement entre un et trois ans (pour les contrats achats par exemple). Il comporte des clauses strictes, notamment une obligation de résultat. Une autre clause permet par exemple au Groupe de pouvoir auditer régulièrement ses fournisseurs stratégiques. L'audit est un outil de détection permettant de mieux connaître nos fournisseurs et de nous assurer de l'absence éventuelle de toute opération douteuse, frauduleuse ou pouvant porter atteinte au Groupe.

La Direction travaux du Groupe est également très vigilante dans le choix des entreprises auxquelles elle fait appel

La Direction travaux évalue et sélectionne les entreprises de la manière suivante :

- soit elle décide de passer par une entreprise générale qui va gérer l'ensemble des travaux et des lots (option a) ;

- soit elle décide de faire appel à des entreprises différentes pour gérer les lots concernés (en moyenne 15) qui vont porter notamment sur la chaufferie, la plomberie, la climatisation, l'électricité mais pas seulement (option b).

Première option : la Direction travaux décide de passer par une seule entreprise générale

La Direction travaux lance un appel d'offres traditionnel et adresse aux entreprises un « DCE », dossier de consultation des entreprises, qui comporte obligatoirement un volet maintenance. Le groupe ORPEA short liste trois à quatre entreprises.

Le choix définitif revient à la Direction travaux (maître d'ouvrage) après que VIVREA, l'entité du Groupe spécialisée dans les prestations de services de conseil et d'ingénierie dans le domaine du bâtiment et travaux publics ait analysé les offres, réajusté si nécessaire les offres des entreprises prétendantes et lui ai fait part de suggestions.

L'entreprise générale choisie par la Direction travaux doit nécessairement avoir répondu aux dispositions du « DCE » portant sur le volet construction/extension et le volet maintenance. Elle est évaluée en amont sur des critères de qualité des prestations, de solvabilité, d'absence de procédure de redressement ou de liquidation judiciaire ouverte, de conformité avec la réglementation sociale et sur les délais de paiement proposés.

L'entreprise générale choisie n'est pas forcément celle qui propose le prix le moins élevé.

S'agissant de la sous-traitance, la Direction travaux peut imposer à l'entreprise générale choisie des sous-traitants avec lesquels elle a déjà travaillé, ou bien accepte que l'entreprise générale lui adresse des propositions de sous-traitance. Quelle que soit l'option choisie, la Direction travaux évalue objectivement l'ensemble des sous-traitants présentés (analyse de leur santé financière et de leurs bilans ; conformité avec le droit social, données URSSAF, etc.) et les met en concurrence.

La durée globale du processus varie entre un mois et un mois et demi à compter de la remise du DCE.

Seconde option : la Direction travaux décide de faire appel à des entreprises différentes (lots séparés)

Le déroulement du processus d'appel d'offres est similaire à celui présenté ci-dessus (option a) à ceci près qu'il est plus long, il peut durer deux mois voire deux mois et demi à compter de la remise du « DCE ». De plus, les entreprises soumissionnaires concourent chacune pour des lots différents.

La Direction travaux peut faire appel à des entreprises avec lesquelles elle a déjà travaillé et qui sont reconnues pour leur professionnalisme.

Pour autant, ces entreprises sont évaluées objectivement et mises en concurrence avec l'ensemble des autres entreprises sur la base des critères évoqués dans l'option a ci-dessus.

De manière générale, la Direction travaux est très vigilante quant au respect de l'environnement et à ce titre, elle impose aux entreprises choisies, d'avoir des chantiers propres et de recourir au tri sélectif.

La Direction travaux porte également une grande attention à la qualité des personnels mis à disposition par ces entreprises dans nos établissements (respect de la sécurité et de la dignité des résidents/patients mais aussi envers nos équipes).

2.8.3.3 LA CONDUITE D'ACTIONS D'ATTÉNUATION DES RISQUES, D'ACTIONS DE PRÉVENTION OU D'ATTÉNUATION DES RISQUES D'ATTEINTE GRAVE À L'ENVIRONNEMENT OU AUX DROITS HUMAINS (SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES) EST RÉALISÉE

Dès la conception de sa cartographie des risques, le groupe ORPEA a choisi de mettre en avant des critères de maîtrise du risque. Ceci permet de ne pas être dans un exercice figé mais dans une démarche d'amélioration continue qui permet de prendre des risques mesurés en améliorant notre capacité à les maîtriser pour en tirer toute l'opportunité qu'ils représentent.

Dans son approche de la maîtrise du risque, le groupe ORPEA a conduit une politique active de prévention et d'atténuation. En effet, les critères de maîtrise qui ont été définis visent tant à limiter la survenance du risque, *via* des contrôles préventifs tels que la séparation des tâches, la mise en place de délégations de pouvoir et de processus d'approbations, les blocages systèmes, etc. qu'à limiter l'impact *via* l'externalisation du risque (assurance) ou la mise en place de cellules de crise...

De manière générale, l'ensemble des thématiques de risques identifiés à ce jour prend en considération les facteurs humain, santé, sécurité et environnement. Ces facteurs ne sont pas aujourd'hui formellement positionnés dans une cartographie dédiée car ils sont intégrés dans toutes les analyses déjà engagées. Pour autant, le Groupe prend très au sérieux ces sujets car l'être humain est au centre de son activité. Il a déjà mis en place des actions d'atténuation, destinées à limiter les atteintes à l'environnement et à préserver la santé et la sécurité des personnes notamment *via* les mesures décrites ci-après.

S'agissant des actions de prévention mises en œuvre en matière d'atteintes à l'environnement

Le Groupe a initié avec l'ensemble de ses équipes, des démarches écoresponsables visant à réduire la consommation énergétique et les déchets dans ses établissements

Les contraintes environnementales pour le Groupe résultent principalement de la réglementation applicable à l'ensemble des établissements du Groupe, la gestion des déchets à risque infectieux, la gestion de la qualité de l'eau et la gestion de la sécurité sanitaire des résidents et des patients. Le Groupe complète ses actions de sensibilisation en développant également un processus qualité de ses constructions et d'entretien de ses établissements, afin de limiter leur impact sur l'environnement extérieur et assurer des conditions de vie saines et confortables à ses résidents/patients et de travail à ses salariés.

À cet égard, le Groupe s'est engagé depuis plusieurs années dans une démarche de développement durable très large, en associant ses partenaires et ses fournisseurs, afin de contribuer à la réduction de la consommation énergétique et promouvoir des produits écoresponsables peu ou non polluants. Le Groupe a également réalisé il y a trois ans, un Bilan Carbone relatif à l'émission de gaz à effet de serre généré par l'activité de ses établissements français, avec l'expertise d'un cabinet indépendant spécialiste du conseil carbone, bilan en cours de renouvellement en 2018.

Le Groupe a également initié une politique responsable dans la construction de ses immeubles

Dès la conception de l'immeuble (périmètre Groupe France notamment), ORPEA fait des choix durables et respectueux de la préservation de l'environnement.

En particulier le Groupe est soucieux des aspects suivants :

- respect de l'orientation du terrain ;
- implantation du bâtiment en suivant la topographie du terrain ;
- orientation des façades principales : Est et Ouest qui sont largement éclairées ;
- conception des bâtiments limitant les ponts thermiques (limitation du nombre de balcons, ou traitement spécifiques des balcons lorsqu'il y en a, mise en place d'Isolation Thermique Extérieure (ITE) ;
- étude d'impact des futures installations sur l'environnement (voisins) ;
- accompagnement d'un acousticien sur les classements des voies et traitements de la façade ;
- stockage indépendant pour les déchets courants et stockage spécifique pour les ordures alimentaires ;
- respect des règles environnementales locales (loi sur l'eau, panneaux solaires ECS si rendement intéressant...) ;
- choix de technologies peu consommatrices d'énergie ;
- orientation de tous les locaux de travail vers la lumière naturelle.

L'ensemble de ces actions est suivi par un comité de pilotage dédié, réunissant les Directions achats, travaux et maintenance, qualité et opérations.

S'agissant des plans d'actions mis en place pour limiter et réduire les atteintes à la Santé et à la Sécurité des personnes employées, des résidents et des patients

Respect des bonnes pratiques professionnelles

De manière générale, le Groupe agit selon des bonnes pratiques professionnelles et en lien avec les législations et réglementations en vigueur. En particulier vis-à-vis des résidents et des patients, le Groupe veille au respect des règles de bienveillance et de bien-traitance du sujet.

Le Groupe s'assure aussi du respect de la personne accueillie et de son intimité. Ainsi, les employés présents en établissement ou bien en clinique, s'assurent de respecter le choix de la personne ainsi que sa différence culturelle. Ils veillent aussi au respect du devoir de réserve qui leur incombe et évitent toute pratique déviante et/ou insouciante.

Les équipes travaillent également avec du matériel adéquat et adapté aux résidents et aux patients.

Respect des conditions de travail

Le Groupe est sensible au respect des conditions de travail de ses collaborateurs, de par son activité et le lien direct de ses collaborateurs avec les résidents, les familles et les patients.

Dans le cadre de sa politique de gestion des risques professionnels, le Groupe est soucieux de garantir la santé et la sécurité de l'ensemble de ses collaborateurs.

Le groupe ORPEA s'est engagé depuis deux ans dans un renforcement de la démarche de maîtrise des risques professionnels. Le secteur d'activité où le Groupe intervient est un secteur où le nombre d'incidents en lien avec les risques professionnels est le plus élevé et notamment dans le cadre de troubles musculo-squelettiques.

Le renforcement de cette politique s'est initialement traduit par la nomination d'un responsable Groupe de la prévention des risques, rattaché à la Direction médicale qui travaille en étroite collaboration avec la Direction Générale et le service des ressources humaines mais également avec les autres services support du siège tels que les services informatique et achat.

Cette politique de gestion des risques professionnels Groupe s'articule autour de trois axes majeurs et indissociables.

Tout d'abord la formation des salariés

De très nombreuses formations « métier » sont proposées aux collaborateurs du Groupe. Ces formations qui ont lieu tout au long de l'activité professionnelle, permettent de maintenir un niveau de connaissances optimal, d'acquérir de nouvelles compétences et d'exercer son métier dans le respect des bonnes pratiques. De plus, ces formations permettent d'assurer la santé et la sécurité au travail de l'ensemble des salariés.

Une politique pérenne de formation des professionnels du soin, salariés les plus exposés aux risques professionnels, doit leur permettre de s'approprier la démarche de « prévention » des risques au quotidien lors de la réalisation de leurs tâches professionnelles. Elle s'adresse en propre aux soignants qui peuvent être amenés à pratiquer des gestes de manipulations-manutentions.

Cet enseignement repose, en France par exemple, sur le référentiel de « formation PRAP2S » validé par les organismes de tutelle et donc validant et reconnu au niveau national.

Cette formation dirigée vers les soignants est complétée par la formation spécifique des équipes de management (direction - cadre de santé) dans le cadre du dispositif « HAPA ». L'objectif est de donner aux équipes d'encadrement les outils pour l'élaboration, la mise en place et le suivi du programme de prévention des risques professionnels propre à chaque établissement.

Cette politique s'établit en lien avec le responsable Groupe des risques professionnels et s'intègre de fait dans la politique Groupe de prévention des risques professionnels.

Ensuite, les équipements collectifs ou individuels de protection

Dans le cadre de son métier, la survenance d'un risque professionnel est diminuée par la mise en place d'un cadre de sécurité, de protocoles et de l'utilisation d'un équipement spécifique approprié à la tâche, qu'il soit collectif ou individuel.

Dans le cadre des différentes activités dans un établissement de soin, de nombreux équipements sont recommandés dans le respect des bonnes pratiques.

Les équipements de maîtrise des risques professionnels sont de nature différente dans chaque établissement mais ils peuvent être catégorisés en :

1. équipements professionnels individuels (EPI) adaptés au métier, et qui en l'occurrence dans les différentes activités sont représentés par les EPI chaussants qui assurent une protection contre les traumatismes et les chutes (exemple des unités de travail du soin, cuisine ou technique) et les EPI à usage unique qui permettent la maîtrise du risque infectieux ou une protection contre les risques chimiques ;
2. équipements professionnels collectifs adaptés aux besoins de l'établissement. Leur instauration architecturale ou leur utilisation permet de protéger l'ensemble des salariés dans leurs activités. Il peut s'agir de diminuer la charge physique de travail (utilisation d'aides techniques mécaniques ou électriques), de réduire la fréquence des chutes (revêtements des sols antidérapants)...

Ces équipements font l'objet d'un référencement Groupe en conformité avec les recommandations de bonnes pratiques, et pour certains d'un inventaire régulier qui sera analysé sous l'angle des besoins propres à l'établissement.

Puis, le DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels) au niveau France

Ce document, déjà existant dans les établissements du Groupe, permet d'identifier les risques professionnels spécifiques d'un établissement et d'élaborer la ou les démarches spécifiques de maîtrise du risque.

Le DUERP doit être réévalué chaque année par un groupe de travail composé de plusieurs professionnels métier de l'établissement.

Le DUERP doit permettre d'assurer sur chaque unité de travail de l'établissement la santé et la sécurité des salariés qui la compose.

La démarche volontariste du Groupe est que ce document initialement papier, sera prochainement informatisé et relié au plan d'action qualité de chacun des établissements. L'objectif est de rendre le DUERP le plus exhaustif possible et de permettre au Responsable Groupe des Risques Professionnels d'y avoir accès (dans le cadre de sa fonction support et contrôle de la politique de prévention des risques professionnels Groupe). À l'étranger, des démarches similaires existent nécessairement mais pas sous la même dénomination.

Enfin, la cellule psychologique au niveau France

L'entreprise souhaite également permettre à ses collaborateurs de travailler dans un environnement favorisant le bien-être au travail et limiter le stress. Ainsi, dans le souci de toujours préserver le bien-être de ses collaborateurs et préserver leur santé et leur sécurité, le Groupe accompagne les salariés qui sont soumis à une charge émotionnelle du fait même du secteur d'activité du Groupe.

Ainsi ORPEA a mis en place depuis 2009, une cellule psychologique constituée essentiellement de psychologues indépendants de l'établissement afin d'accompagner un établissement en situation d'urgence, liée à un événement potentiellement traumatique pour les membres. Cette cellule permet de contenir les angoisses des équipes, d'aider le personnel soignant à traverser au mieux les événements et restaurer la capacité collective. La cellule est intervenue mais assez rarement, en Suisse et Belgique francophone.

Au final, la politique de développement du Groupe est associée étroitement à une dynamique permanente de préservation de la qualité de la santé et des conditions de travail des salariés.

En matière de gestion des risques psychosociaux, le Groupe a créé plusieurs structures dédiées

Le Collège des Psychologues ORPEA CLINEA a été créé en France par la Division Psychiatrie CLINEA en 2004

Le Collège des Psychologues ORPEA-CLINEA accueille les psychologues de la Psychiatrie, du Soin de Suite et de la Gériatrie dans un souci constant de lien entre les trois champs d'activités du groupe ORPEA-CLINEA.

Ses missions fondamentales sont de permettre la collaboration transversale entre les praticiens des différents établissements de soins, de soutenir la réflexion clinique des professionnels et de favoriser les liens de collaboration avec des professionnels venant d'autres horizons que le groupe ORPEA/CLINEA.

Afin de rester au plus près des attentes des participants, le Collège est évalué deux fois par an par les psychologues :

- sur la qualité des échanges : 92 % des psychologues se disent satisfaits à très satisfaits de la qualité des échanges ;
- sur l'apport dans la pratique quotidienne : 90 % des psychologues pensent que le travail du Collège apporte un plus très important dans la pratique quotidienne.

Quelques chiffres sur la composition du Collège en 2016 :

- nombre de psychologues au Collège : 214 psychologues ;
- 77 % des psychologues sont diplômés depuis plus de cinq ans (contre 61 % en 2012) ;
- 45 % des psychologues sont en poste dans le Groupe depuis plus de cinq ans ;
- 12 % depuis plus de 10 ans (contre 6 % en 2012).

La quasi-totalité des psychologues interrogés (98 %) ont une pratique en suivis individuels au sein de leur institution. Plus de 90 % d'entre eux animent également des groupes. Enfin, 69 % font passer des tests et/ou des évaluations.

L'esprit défendu par le Collège est de promouvoir le dialogue entre professionnels et des approches plurielles pour répondre au plus près aux besoins spécifiques des patients/résidents, de mutualiser les outils de soin et dynamiser la réflexion clinique et éthique dans les équipes.

Les travaux scientifiques et/ou les journées cliniques menés par ce Collège permettent un « sas » de réflexion et décompression pour les équipes et ont tout naturellement un impact positif sur la qualité de vie et de travail des équipes.

À côté du Collège, la Cellule d'Interventions Institutionnelles (CII) a été mise en place dans le Groupe en 2009

Sa mission fondamentale est de soutenir et d'accompagner un établissement confronté à un événement potentiellement traumatique et désorganisant dans une démarche à visée préventive et curative.

La Cellule d'Interventions Institutionnelles (CII) du Groupe développe deux axes d'intervention majeurs.

Tout d'abord, des démarches de prévention diverses qui ont pour objectif de mieux anticiper les difficultés qui peuvent mettre à mal la dynamique institutionnelle et qui se structurent en quatre volets :

- formation prévention des risques psychosociaux à l'attention des directeurs ;
- veille dynamique institutionnelle ;
- interventions ciblées et ponctuelles pour la prise en charge de l'institution qui vient de connaître un événement potentiellement désorganisant ;
- analyse fonctionnelle de la dynamique institutionnelle d'un établissement.

Ensuite, un observatoire des conduites suicidaires dans un esprit préventif. À cet égard une fiche « recueil des conduites suicidaires » a été mise en place en 2016 dont les objectifs sont les suivants :

- avoir une vision globale des passages à l'acte suicidaire sur l'ensemble des sites du Groupe ;
- rechercher des corrélations et/ou des facteurs récurrents (ex. : fréquence, période, pathologie, pourcentage de patients qui n'ont pas eu d'évaluation du risque, typologie du patient suicidant, repérages des points de vulnérabilité, impact du plan de formation sur la prévention du risque suicidaire...) ;
- cibler les démarches de prévention/formation ;
- affiner aux vues des résultats les démarches de prévention en elles-mêmes.

La Cellule d'Interventions Institutionnelles (CII) intervient en France, en Suisse et en Belgique à un rythme constant depuis trois ans, de deux interventions par mois, malgré l'augmentation du nombre d'établissements.

S'agissant des autres pays, il est fait appel, si besoin est, à une cellule psychologique externe au Groupe, l'objectif premier étant toujours de préserver la santé des collaborateurs et minimiser, sur eux, les effets liés à un événement indésirable.

Chaque ordre de mission peut se décliner de une à trois interventions selon les cas.

En 2016 notamment, 443 personnes en France, en Belgique, et en Suisse ont bénéficié de la prise en charge (en individuel ou en groupe) de la cellule psychologique. Grâce à ces interventions de prévention des risques psychosociaux, seule une quinzaine de personnes a continué de maintenir l'attention de la cellule quant à leur évolution.

24 missions correspondant à 27 interventions ont ainsi été réalisées en 2016 ayant permis de rétablir un sentiment de sécurité ou de sérénité au sein des équipes.

En 2017 : il y a eu 32 missions de menées dont 12 en Psychiatrie, neuf en Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) et 11 en EHPAD.

Le Collège des Psychologues ORPEA CLINEA a également développé Le « Centre psychologique de diagnostic, de guidance et de recherche » (CPDGR), qui est implanté sur le site de la Villa des Pages (78).

Il s'agit d'un établissement expert d'évaluation et de soins psychologiques fonctionnant avec des d'étudiants en psychologie (master 2) supervisés par des psychologues professionnels confirmés. Il a été créé dans le cadre d'un partenariat entre la Division Psychiatrie du Groupe CLINEA-ORPEA et l'École de psychologues praticiens, lesquels assurent conjointement la supervision des étudiants. Il a la typologie de l'internat pour les médecins et reste une expérimentation unique en France (le projet s'est construit selon le modèle existant au Canada).

En 2016 Le CPDGR a poursuivi son activité et confirmé la pertinence de son offre de soin en matière de bilan psychologique et neuropsychologique. Il est investi tant pour des patients/résidents des établissements parisiens des trois divisions que pour des patients en ambulatoire adressés par le réseau de psychiatres et psychologues exerçant hors du Groupe.

Enfin, l'Association de Promotion des Soins Psychiques en Institution (APSPI) a vu le jour en 2015

L'APSPI s'inscrit dans le prolongement des réflexions cliniques du Collège des Psychologues du groupe ORPEA-CLINEA. Elle a pour objectif de nourrir la réflexion des professionnels sur les soins psychiques en institutions dans les champs de la psychiatrie, de la pédopsychiatrie, de la gériatrie, de la médecine somatique, de la rééducation fonctionnelle.

L'APSPI œuvre dans l'esprit d'un dialogue entre praticiens de divers horizons. Si la diversité des approches est privilégiée dans les travaux qu'elle mène, ils restent circonscrits par une exigence éthique, humaniste, ancrée dans la réalité institutionnelle du soin pluridisciplinaire.

Les membres de l'APSPI sont tous des praticiens exerçant en institutions de soins qui sont ancrés dans la réalité du soin institutionnel pluridisciplinaire.

- L'APSPI publie la revue *Cliniques* qui est la synthèse et le prolongement de ses travaux. Cette revue créée en 2011, a pour objectif de soutenir une dynamique de réflexion en institutions sur les pratiques et dispositifs de soins. Les numéros, thématiques, réunissent des articles de professionnels travaillant dans divers lieux institutionnels. Ainsi, cette publication a pour vocation d'ouvrir un dialogue entre praticiens venant de divers horizons.
- L'APSPI organise également un colloque annuel. Les thèmes abordés concernent les questions théoriques et cliniques qui peuvent se poser aux professionnels du soin psychique travaillant en institution. C'est aussi l'occasion de confronter différentes approches, d'ouvrir un débat entre professionnels de terrain et universitaires. Dans le prolongement du colloque, la revue *Cliniques* reprend et développe chaque thématique dans les numéros qui paraissent l'année suivante.
- L'APSPI propose enfin des formations internes et externes auprès de partenaires publics ou privés qui sont axées sur des thématiques en lien avec le soin psychique en institution et qui s'inscrivent dans le champ de la formation continue. L'APSPI dispose d'un agrément de formation continue. Les formations s'adressent à tous les acteurs du soin travaillant en institution qu'ils soient médecins, psychologues, infirmiers, paramédicaux.

  Ainsi pour 2017, le plan de formation de l'APSPI a été le suivant :
  - 60 % du chiffre d'affaires de l'association a été réalisé dans le domaine de la formation continue,
  - 423 stagiaires et 3 204 heures-stagiaires,
  - 19 journées de formation coordonnées par l'APSPI en 2017 pour environ 228 personnes formées pour le Groupe.
- L'APSPI soutient et initie des travaux de recherche en collaboration avec des laboratoires universitaires de psychologie partenaires de l'association et anime et participe à des séminaires en lien avec les partenaires de l'association.

L'association dispose également d'un site Internet mis en ligne depuis 2015, financé par l'association : http://apspi.net.

Au final, la politique de développement du Groupe est associée étroitement à une dynamique permanente de préservation de la qualité de la santé des résidents, des patients et des salariés.

2.8.3.4 LA MISE EN ŒUVRE D'UN MÉCANISME D'ALERTE

Le groupe ORPEA a toujours été sensible au sujet, car 100 % de son activité tourne autour de l'être humain.

La préoccupation majeure des directeurs d'établissements est d'entretenir en permanence le dialogue et de satisfaire les attentes des familles. Construire une relation de confiance avec les patients/les résidents et leur famille, est essentiel à une prise en charge de qualité. Dans ce cadre, diverses actions sont développées au sein du Groupe pour favoriser cette écoute attentive et bienveillante.

Le Groupe est également attentif au bien-être de ses employés et à ce titre, il porte une attention particulière aux signalements qui lui sont remontés.

Être attentif aux réclamations des résidents et des patients

L'objectif du Groupe est d'entretenir le dialogue en permanence et de satisfaire les attentes des familles, des résidents et des patients. Dans ce cadre, diverses actions ont été développées au sein du Groupe pour favoriser l'écoute attentive et bienveillante.

Une attention particulière a été portée aux réclamations exprimées par les patients, les résidents ou leur famille, de la même manière qu'un dialogue constructif est également mis en place au sein de tous les établissements et dans tous les pays.

Toutes les réclamations sont analysées et font l'objet d'un traitement selon un processus bien établi. Après qu'une rencontre ait été organisée avec « le plaignant », un courrier de réponse est systématiquement réalisé permettant d'acter les engagements pris par l'établissement.

Un reporting par établissement, région et pays est effectué permettant de dégager des actions préventives par établissement et collectives (pays et Groupe).

La mise en place de commissions et de conseils de résidents/patients permettant la remontée d'informations

Un dialogue constructif au sein de tous les établissements et dans tous les pays est instauré dans le cadre de commissions.

Ces commissions et conseils de résidents sont composés de représentants de la direction, des résidents, des patients et des familles. Ils échangent sur diverses thématiques et font remonter des préoccupations telles que l'organisation de la vie quotidienne de l'établissement, l'animation socioculturelle ou encore l'entretien des locaux. De la même manière, avec les représentants des usagers en clinique qui sont issus des associations agréées en matière de santé et qui siègent à la Commission des usagers, la mission est de veiller au respect des droits des usagers et de contribuer à l'amélioration de la politique d'accueil et de prise en charge des personnes.

L'objectif étant d'examiner les réclamations des patients et les outils de recueil des indicateurs de satisfaction des usagers.

Les instances représentatives du personnel en charge de la sécurité et des conditions de travail

Le CHSCT est également un organe important de remontée des signalements particuliers émis par les salariés du Groupe en matière de harcèlement moral ou sexuel notamment.

La mise en place d'un nouvel outil de signalement

Plus récemment, le Groupe est entré en relation avec un prestataire externe, afin de mettre en place en France et au sein de chaque BU où il est présent, un dispositif d'alerte général (à l'exclusion des signalements médicaux) visant à identifier les conduites contraires au Code de conduite du Groupe en vue d'y mettre fin.

La solution proposée par le prestataire, qui est en conformité avec la CNIL et le règlement européen sur la protection des données personnelles, est en cours de finalisation pour un déploiement au premier trimestre 2018. Elle doit permettre aux collaborateurs internes et externes occasionnels ainsi qu'aux fournisseurs et sous-traitants, d'émettre tout type de signalement afin de le transmettre au référent du Groupe choisi par la Direction Générale, pour traitement.

Le Groupe s'engage à respecter l'instruction CNIL – délibération n° 2017-191 du 22 juin 2017 (ci-jointe en annexe 2) portant modification de la délibération n° 2005-305 du 8 décembre 2005 portant autorisation unique de traitements automatisés de données à caractère personnel mis en œuvre dans le cadre de dispositifs d'alerte professionnelle (AU-004) (rectificatif), relative aux traitements automatisés de données à caractère personnel mis en œuvre par le Groupe, ayant pour finalité le signalement et le traitement des alertes.

2.8.3.5 UN DISPOSITIF OPÉRATIONNEL POUR SUIVRE LES MESURES MISES EN ŒUVRE POUR LA PRÉVENTION ET L'ÉVALUATION DE LEUR EFFICACITÉ

La Direction Générale du groupe ORPEA a récemment pris la décision de revoir et étoffer la Direction audit, risques, contrôle interne, pour répondre aux nouveaux enjeux de l'entreprise en matière de gestion des risques. À cet égard, cette direction comporte désormais deux pôles stratégiques : un pôle Contrôle Permanent et un pôle Contrôle Périodique.

S'agissant du Pôle Contrôle Permanent

Le Pôle Contrôle Permanent, s'articule autour de trois métiers complémentaires : le *risk management,* le contrôle interne et la *compliance.*

Le *risk management* est en charge de développer et coordonner l'approche risque du Groupe notamment *via* la mise en place d'une identification pertinente des risques. Ceci passe par la réalisation de cartographies des risques, par de la veille, mais aussi par l'organisation de la remontée de KRI *(Key Risk Indicators)* pour partager ces informations dans le cadre d'un Comité Risques dédié et dans le cadre d'un débriefing synthétique à la Direction Générale.

Le contrôle interne a pour objectif de définir les règles de contrôle interne applicables à l'ensemble des structures du Groupe pour normer les contrôles clés et assurer la sécurité du Groupe sur ses différentes activités. Ceci passe par la mise en place un référentiel de contrôle interne, appelé « Prérequis contrôle interne » au sein du groupe ORPEA, mais aussi par de la formation et la constitution de relais dans les *Business Units* pour assurer la transversalité de la démarche.

La *compliance* a pour objectif de faire un focus sur des sujets sensibles qui touchent la corruption, les conflits d'intérêts, la fraude et les tiers notamment et d'analyser au quotidien les axes majeurs d'amélioration escomptés.

S'agissant du Pôle Contrôle Périodique

Le Pôle Contrôle Périodique, incarné par l'audit interne, est intégralement centralisé au niveau du siège avec des équipes mobiles qui ont pour vocation de couvrir l'ensemble du périmètre du Groupe.

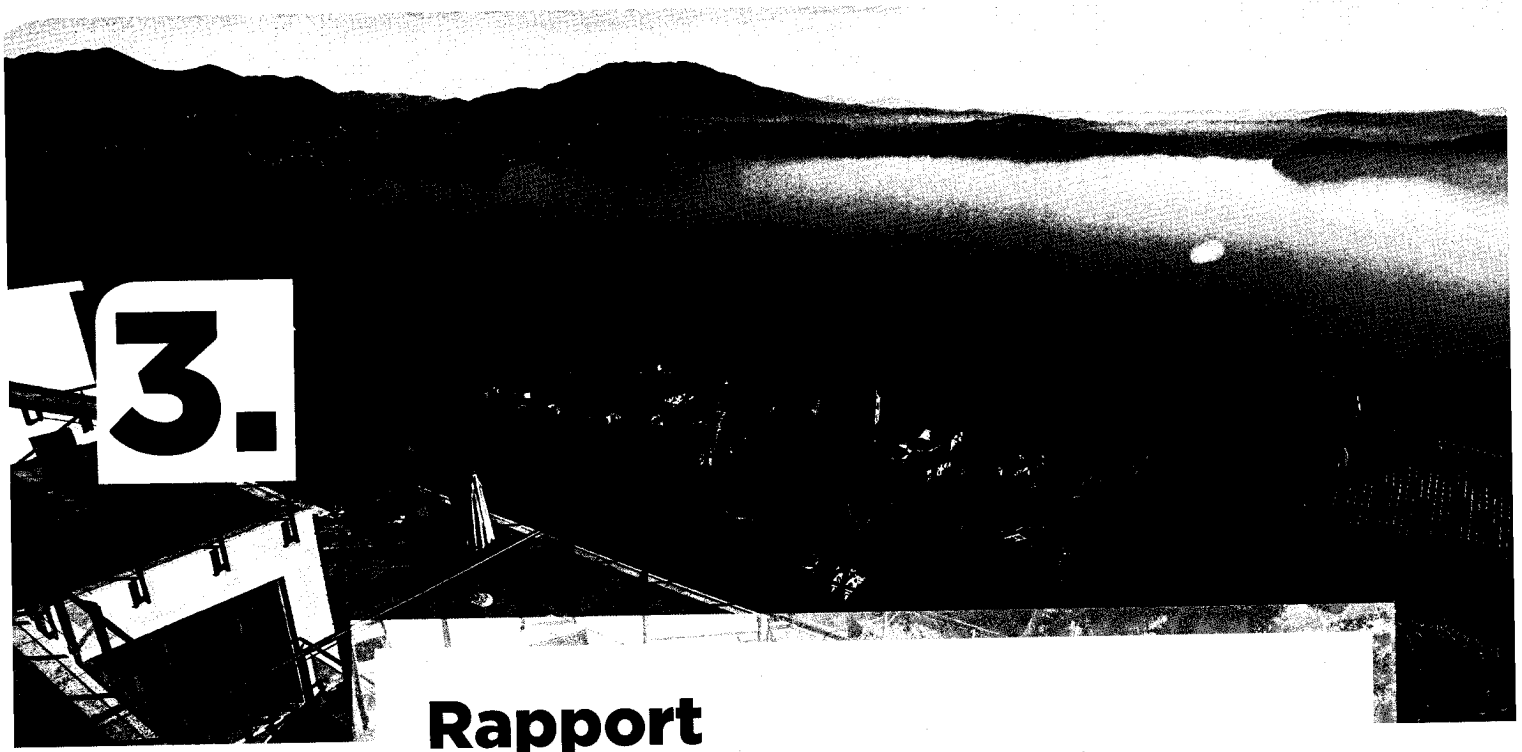
Les missions sont réalisées conformément aux normes de la profession et ont pour objectif de s'assurer de la qualité du dispositif de contrôle interne. Les *Best Practices* sont remontées afin de capitaliser sur ces forces dans le référentiel de contrôle interne et les points de faiblesse font l'objet de recommandations qui sont suivies périodiquement.

S'agissant du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est un organe indépendant qui se réunit régulièrement. Il a notamment pour objet de vérifier l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Dans le cadre du suivi de l'efficacité du contrôle interne, le Comité d'Audit est informé des résultats des missions réalisées par les Commissaires aux comptes sur le contrôle interne. Pour mener à bien sa mission, le Comité d'Audit peut être amené à entendre s'il le juge utile, les Commissaires aux comptes et les dirigeants de la Société responsables notamment de l'établissement des comptes et du contrôle interne.

Le Comité d'Audit dispose également d'un lien privilégié avec la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne.



3.

Rapport responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

3.1 Informations sociales **94**

3.1.1 Emploi : une politique de recrutement active 94
3.1.2 Organisation du temps de travail 98
3.1.3 Un dialogue social régulier et constructif, porteur d'avenir 99
3.1.4 Prévention des risques et préservation de la santé des collaborateurs 99
3.1.5 La formation : engagement qualité et professionnalisation des collaborateurs 101
3.1.6 Une politique sociale pour l'égalité des chances 103
3.1.7 Promotion et respect des conventions fondamentales de l'OIT 104

3.2 Informations environnementales **105**

3.2.1 Politique environnementale générale du Groupe 105
3.2.2 Changement climatique 106
3.2.3 Prévention de la pollution et gestion des déchets 108
3.2.4 Utilisation durable des ressources naturelles et énergétiques 108
3.2.5 Protection de la biodiversité 110

3.3 Informations relatives aux engagements sociétaux **111**

3.3.1 Un engagement fort pour promouvoir la vie des régions 111
3.3.2 Un engagement pour promouvoir l'éducation à la santé 114
3.3.3 Un engagement pour enrichir et transmettre les savoirs 115
3.3.4 Une politique d'achat responsable 118
3.3.5 Loyauté des pratiques 119

3.4 Note méthodologique sur le reporting des données **121**

3.5 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion **124**

Ce chapitre fait partie intégrante du rapport de gestion, conformément aux dispositions des articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105-2 du Code de commerce relatives aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale, environnementale et sociétale.

En termes de reporting RSE, ORPEA s'appuie sur la loi française dite « Grenelle II ».

Les informations fournies dans le présent chapitre sont structurées suivant la proposition du décret d'application n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.

Dans le cadre de son développement toujours plus important en Europe et à l'international, le Groupe veille à améliorer toujours plus sa position prédominante dans le secteur de la prise en charge. Aussi, chaque année, les efforts se poursuivent afin de déployer de manière uniforme et dans une approche globale la politique du Groupe sur l'ensemble des pays où il est présent.

Cela se traduit aussi dans la rédaction des chapitres suivants, par la présentation consolidée des données Groupe et une analyse Groupe de la politique ressources humaines et non plus uniquement régionale.

3.1 INFORMATIONS SOCIALES

Le succès du Groupe s'appuie sur le résultat et les efforts de l'ensemble de nos salariés. Leur implication est un facteur déterminant. C'est ainsi que le Groupe développe les aspects liés au personnel à travers la Direction des ressources humaines.

Comme le Groupe s'est largement implanté à l'international en quelques années seulement, les politiques de ressources humaines développées veillent à optimiser les modes de fonctionnement et adapter l'organisation aux enjeux constamment renouvelés. Aussi, les actions sont priorisées pour améliorer le fonctionnement des établissements dans un environnement évolutif. Pour les relever, la Direction des ressources humaines Groupe privilégie une démarche collaborative avec les *Business Units*. Dans le courant de l'année 2017 plusieurs pays dont l'Espagne, l'Allemagne et la Belgique ont d'ailleurs fait le choix d'étoffer leur département ressources humaines en intégrant un Directeur RH, affichant ainsi un peu plus leur volonté de mettre en œuvre une politique RH commune, coordonnée, favorisant les échanges de bonnes pratiques.

Ainsi, la politique de ressources humaines du groupe ORPEA s'articule autour de quatre piliers stratégiques :

- développer les compétences clés des collaborateurs pour accompagner le développement du Groupe sur l'ensemble de ses activités ;
- favoriser le partage d'une culture commune basée sur l'échange et la concertation afin que les valeurs prônées par le Groupe soient mises en œuvre ;
- améliorer l'efficacité des organisations dans un environnement en évolution et de plus en plus contraint ;
- permettre aux salariés de s'épanouir dans un environnement professionnel adapté.

3.1.1 EMPLOI : UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT ACTIVE

Les collaborateurs sont au cœur de la prise en charge de Qualité prônée par le Groupe. L'important pour ORPEA est donc de développer une politique RH autour des valeurs, avec l'assurance de recruter, former et travailler avec des collaborateurs soucieux de les partager.

Les effectifs totaux contribuant à l'activité du Groupe (effectif des établissements, maisons de retraite, cliniques et services à domicile) s'élèvent à 54 033 collaborateurs fin 2017, soit presque 5 000 de plus qu'à la fin 2016. Cette hausse s'explique d'une part par les ouvertures de nouveaux sites et d'autre part par les opérations de croissance externe réalisées par le Groupe en 2017.

En particulier, à l'international, les effectifs sont désormais supérieurs au nombre de collaborateurs travaillant en France. Par cette étape, le Groupe marque un tournant dans la vision globale des ressources humaines qu'il doit adopter dans les prochaines années.

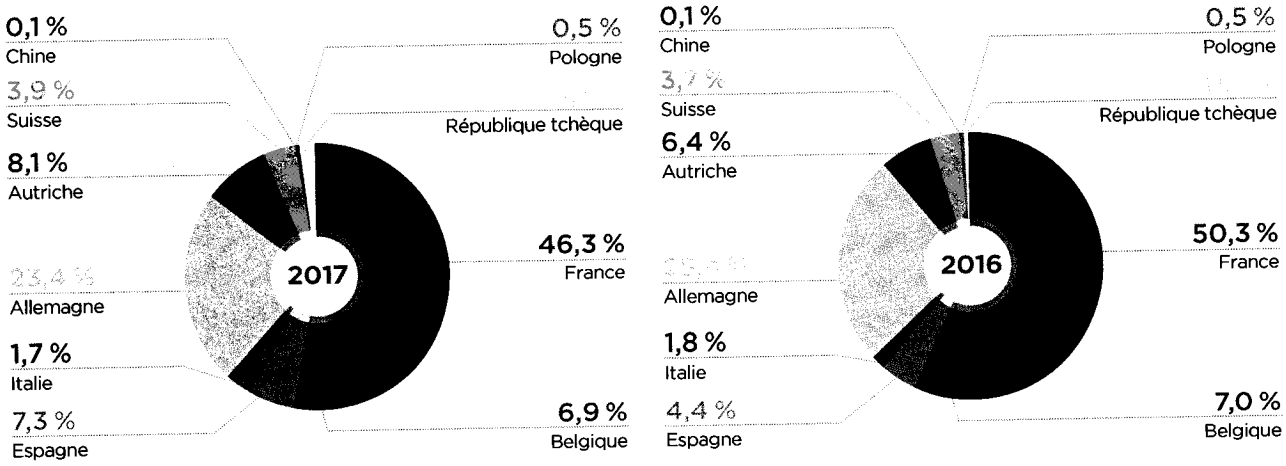
RÉPARTITION DES EFFECTIFS ET STABILITÉ DE L'EMPLOI

Répartition des effectifs inscrits par zone géographique et par type de contrat de travail

	Groupe	France	International	Belgique	Espagne	Italie	Allemagne	Autriche	Suisse	Chine	Pologne	République tchèque
Effectif *	54 033	24 956	29 077	3 673	3 971	940	12 652	4 390	2 111	78	284	978
% CDI	83 %	85 %	81 %	83 %	75 %	69 %	76 %	100 %	88 %	10 %	41 %	85 %
% CDD	17 %	15 %	19 %	17 %	25 %	31 %	24 %	0 %	12 %	90 %	59 %	15 %
% temps plein	64 %	80 %	50 %	48 %	84 %	80 %	38 %	46 %	37 %	100 %	95 %	80 %
% temps partiel	36 %	20 %	50 %	52 %	16 %	20 %	62 %	54 %	63 %	0 %	5 %	20 %
% cadres	N/A	11 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
% non-cadres	N/A	89 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

* *En personnes physiques présentes au 31 décembre 2017 tous types de contrats confondus.*

Évolution de la répartition des effectifs, par zone géographique, entre 2016 et 2017



ORPEA maintient une politique cohérente dans tous les pays visant à assurer une stabilité et une sécurité dans l'emploi à l'ensemble de son personnel.

Cette politique de l'emploi favorise les contrats de travail pérennes, généralement à durée indéterminée dans les pays pour qui cela reste la norme.

Ainsi, le pourcentage de salariés travaillant à temps plein et en CDI est respectivement de 64 % et 83 %.

Le recours à d'autres types de contrats, notamment à durée déterminée existe, mais est limité aux motifs légaux. Il est important de noter que le secteur de la Santé et des services à la personne, de par son activité même (sept jours sur sept et 24 h/24), fait appel à ce type de contrats de manière plus importante que d'autres secteurs d'activité. En effet les contrats à durée déterminée sont très souvent utilisés dans le cadre de remplacement de salariés absents, notamment pour maternité, le Groupe évoluant dans un secteur majoritairement féminin (83 % des effectifs), ou encore pour pallier à des absences imprévues. Ces remplacements *via* ce type de contrat, sont donc effectués dans le cadre de la nécessaire prise en charge de qualité des résidents ou des patients. Pour autant, si le recours au contrat à durée déterminée est nécessaire le principe est le contrat permanent.

Par ailleurs dans certains pays et pour certaines professions en pénurie, ORPEA doit aussi s'adapter à la volonté très spécifique de certaines catégories de personnel de refuser l'engagement à durée indéterminée.

L'objectif reste cependant le même : avoir des équipes stables, dans un emploi pérenne.

En outre, le recours à l'intérim se veut marginal, pour ne répondre qu'à des besoins ponctuels exceptionnels, justifiés principalement par l'urgence, afin d'assurer la continuité des soins avec du personnel infirmier par exemple.

Il est intéressant de noter que toutes les classes d'âge sont représentées dans l'effectif avec une certaine uniformité dans les différents pays d'implantation, ce qui conséquemment assure une diversité de profils et contribue à développer le partage d'expériences, deux aspects chers au Groupe.

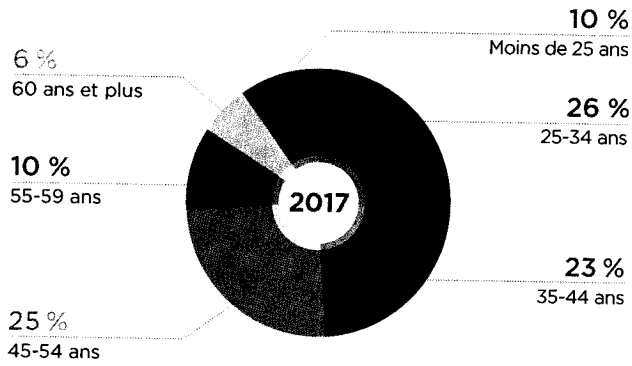
Il est par ailleurs important de noter une stabilité quasi parfaite dans la répartition des effectifs par classe d'âge entre 2016 et 2017 au sein du Groupe.

De très légères modifications d'une année sur l'autre se sont produites au sein des pays mais l'ensemble montre une homogénéité. Les moins de 25 ans représentent, en 2017, 10 % des effectifs du Groupe, similaire à l'année passée. Les salariés des tranches d'âge comprises entre 25 et 44 ans représentent de manière générale une proportion d'environ 50 %. Pour autant des variations peuvent exister dans certains pays, mais les statistiques ne peuvent être prises en compte qu'à la lumière de l'effectif, les proportions peuvent ainsi être moins représentatives. Enfin les tranches d'âge de 45 à 59 ans représentent 35 % en 2017 contre 36 % en 2016. Les plus de 60 ans représentent quant à eux 6 % des effectifs depuis 2015.

Répartition des effectifs inscrits par tranche d'âge

	Groupe	France	International	Belgique	Espagne	Italie	Allemagne	Autriche	Suisse	Chine	Pologne	République tchèque
Moins de 25 ans	10 %	8 %	10 %	10 %	7 %	4 %	11 %	7 %	15 %	19 %	1 %	15 %
25-34 ans	26 %	28 %	24 %	30 %	25 %	20 %	21 %	25 %	22 %	33 %	36 %	25 %
35-44 ans	23 %	23 %	23 %	29 %	26 %	28 %	19 %	26 %	20 %	32 %	30 %	26 %
45-54 ans	25 %	25 %	26 %	21 %	27 %	33 %	26 %	30 %	23 %	15 %	22 %	21 %
55-59 ans	10 %	10 %	11 %	7 %	10 %	10 %	13 %	10 %	12 %	0 %	11 %	8 %
60 ans et plus	6 %	6 %	6 %	3 %	5 %	4 %	10 %	2 %	8 %	0 %	1 %	5 %

Répartition des effectifs Groupe par classe d'âge



POLITIQUE DE CRÉATION D'EMPLOI ET DE RECRUTEMENT

Grâce à sa politique de développement et de création de nouveaux établissements, ORPEA est un acteur engagé dans l'économie locale et crée chaque année de nombreux emplois pérennes et ancrés sur le terrain, par définition, non délocalisables.

Ces créations d'emplois et les renouvellements liés aux départs naturels ont permis au Groupe de recruter au total 9 775 personnes en contrat à durée indéterminée en 2017, qui en avait déjà recruté 8 472 en 2016 et 7 098 en 2015.

Il est également important de souligner la progression de certains pays comme la République tchèque, qui, grâce à son développement dans le courant de l'année 2017 a pu recruter, de manière pérenne, plus de 300 collaborateurs de plus qu'en 2016, et contribuer au développement de l'emploi local.

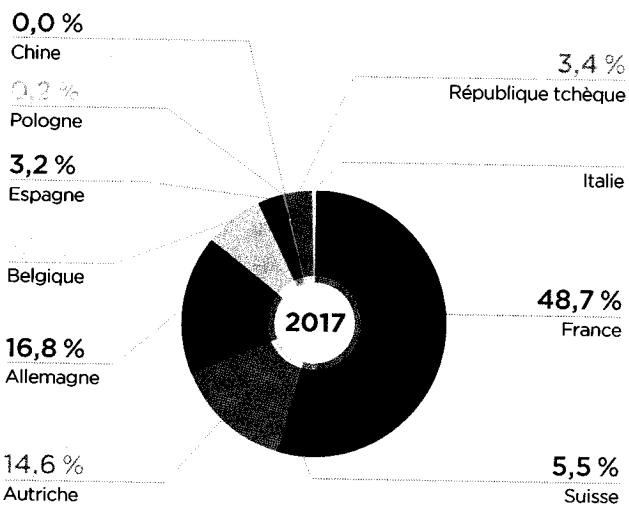
	Groupe	France	International	Belgique	Espagne	Italie	Allemagne	Chine	Suisse	Autriche	Pologne	République tchèque
Recrutements en CDI *	9 775	4 765	5 010	711	309	31	1 638	1	537	1 431	15	337

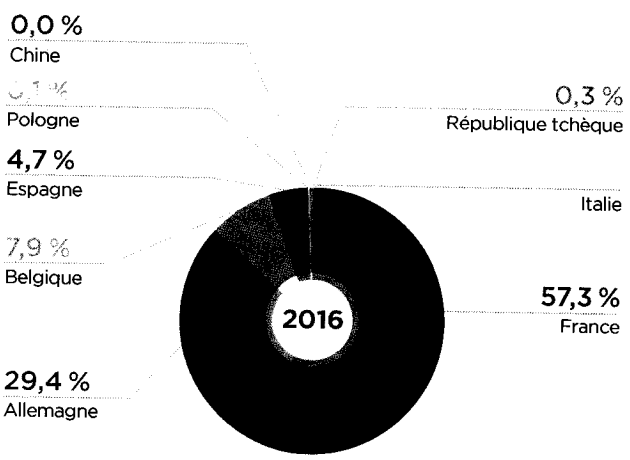
* *En nombre d'embauches directes en CDI pendant l'année. Les changements de contrat CDD vers CDI ne sont pas traçables dans les pays suivants : France, Belgique et Espagne.*

L'analyse de ces dernières années sur ce domaine démontre la volonté de croissance du Groupe à l'international.

Entre 2014 et 2015, la part des personnels recrutés sur l'international est passée de 9 % (545 salariés en 2014) à 33 % (2 014 salariés en 2015). Entre 2016 et 2017, compte tenu du fort développement d'ORPEA à l'international, la proportion passe de 43 % en 2016 pour atteindre 51 % en 2017.

Évolution des recrutements en CDI, par zone géographique, entre 2016 et 2017





Les postes à pourvoir et proposés au sein du groupe ORPEA sont pour la très grande majorité des contrats à durée indéterminée, dans les métiers de la médecine, du soin, de l'hôtellerie - restauration et des services administratifs.

Le recrutement des équipes se fait tant sur leur expérience, que sur leurs qualités humaines. Dans un métier de service à la personne tel que celui d'ORPEA, il est essentiel que les équipes, à côté de leurs qualifications professionnelles, partagent les valeurs du Groupe :

- la bienveillance, premier pilier de la bien-traitance, nécessitant l'écoute, la disponibilité, le respect et la confiance ;
- l'accueil, la convivialité et la bonne humeur, qui font des établissements de véritables lieux de vie, ouverts sur l'extérieur, propices au développement des liens sociaux.

Parallèlement, afin de motiver des profils prometteurs, ORPEA a développé un partenariat spécifique avec l'ESCP Europe, au-delà de la formation dispensée à des managers du Groupe.

Il est, en effet, primordial pour le Groupe de créer un vivier de jeunes professionnels prêts à s'investir et assurer l'encadrement des équipes au vu de son développement international.

À travers cette collaboration, ORPEA œuvre auprès des étudiants de dernière année de cycle initial ou de Mastères professionnels, à travers des conférences, des forums entreprises, des rendez-vous de recrutement, pour présenter ses métiers et ses perspectives de carrière. Cette dynamique est insufflée sur l'ensemble du Groupe en fonction des besoins et des réalités territoriales.

Susciter des vocations et attirer des jeunes vers des carrières sanitaires et médico-sociales, cela tient à cœur au Groupe, qui organise constamment des événements tels que des forums d'orientation professionnelle ou des « portes ouvertes » d'entreprises.

Par ailleurs, au niveau des ruptures de contrat, les licenciements sont essentiellement de nature individuelle, motivés par des fautes professionnelles, notamment en cas de suspicion de maltraitance, sujet sur lequel le Groupe est absolument intransigeant.

	Groupe	France	International	Allemagne	Belgique	Espagne	Italie	Chine	Suisse	Pologne	Autriche	République tchèque
Licenciements CDI *	2 179	1 370	809	435	102	91	15	0	95	7	55	9

* *Rupture de CDI pour licenciement intervenue entre le 1er janvier et le 31 décembre. Ce motif de rupture ne porte que sur les CDI. Il s'agit aussi bien des licenciements pour cause économique que des licenciements pour autre cause, dans tous les cas une rupture à la seule initiative de l'employeur.*

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

ORPEA a toujours déployé une politique de rémunération égalitaire. Au-delà de grilles de salaires, la politique de rémunération propose d'autres avantages, en adéquation avec les besoins locaux. Cette politique vise également la promotion d'une culture de la performance et la valorisation des compétences nécessaires au développement du Groupe.

En 2017, le Groupe a versé au titre de la rémunération brute :

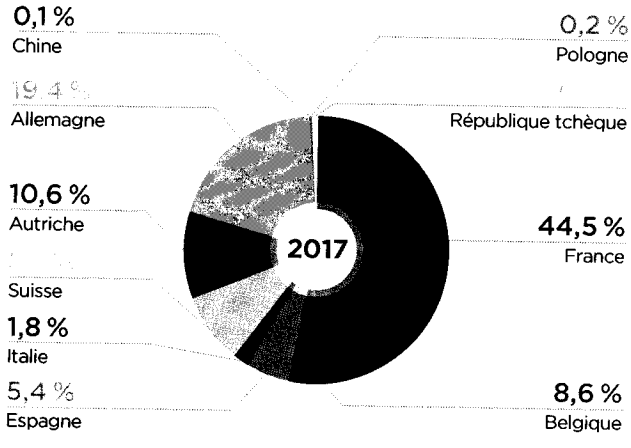
GROUPE	**1 470 857 244 €**
France	**653 637 487 €**
International	**817 219 757 €**
Belgique	125 846 038 €
Espagne	80 026 295 €
Italie	26 673 975 €
Suisse *	127 624 599 €
Autriche	156 171 373 €
Allemagne	285 180 412 €
Chine *	1 526 253 €
Pologne *	3 488 284 €
République tchèque *	10 682 528 €

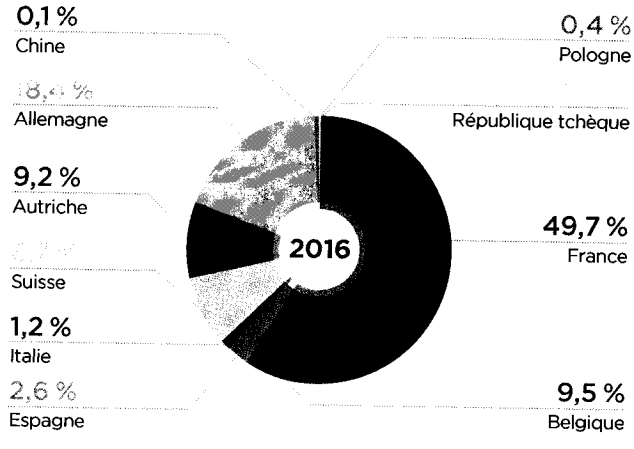
* *Conversion sur base des taux suivants : 1 € = 1,17497 CHF et 7,73985 CNY et 4,20946 PLN et 25,3476 CZK.*

En 2017, la rémunération brute a progressé, passant de 1 241 603 438 € en 2016 à 1 470 857 244 € en 2017.

Conformément à l'évolution des effectifs en lien avec le fort développement à l'international, la part des rémunérations versées désormais à l'international est supérieure à la France.

Évolution des rémunérations, par zone géographique, entre 2016 et 2017





GESTION DE CARRIÈRE : CLEF DE VOÛTE DE LA POLITIQUE SOCIALE DU GROUPE

Repérer les personnes de talent, les fidéliser, leur offrir des formations spécifiques, sont les clefs de voûte d'une politique sociale volontariste, très tôt mise en place dans le groupe ORPEA, qui valorise compétences professionnelles et qualités humaines.

Avec les modèles de compétence développés, le Groupe enrichit ses programmes de formation, perfectionne ses processus d'évaluation, étoffe ses programmes d'intégration et adapte ses profils de métiers.

D'autant qu'ORPEA est un Groupe qui accorde beaucoup d'importance aux valeurs et aux compétences réelles de ses collaborateurs, davantage qu'aux diplômes. Nombre des directeurs sont issus de la promotion interne : Aides-soignants, Infirmiers, Cadres de Santé ou Secrétaires de formation ont réussi, grâce à leur motivation, leur implication et leur potentiel à évoluer vers des postes à responsabilité.

En outre, les directeurs sont les acteurs clés des établissements. Avec leurs équipes, ils créent les conditions de confiance et d'activités nécessaires au succès collectif. En tant qu'ambassadeurs du Groupe, ils peuvent s'appuyer sur les services supports du Siège, à leur écoute.

ORPEA s'attache à valoriser les volontés individuelles et à dynamiser les carrières de chacun dans un objectif commun au service de la qualité de prise en charge du patient ou du résident, de la motivation et la qualification du personnel.

La devise du Groupe, « Votre carrière se construit avec nous », telle qu'indiquée sur le site internet « EMPLOI » du Groupe, répond aux exigences qu'ORPEA s'est fixées. Au-delà des missions premières et fondamentales qu'un Groupe se doit d'offrir à ses collaborateurs, ORPEA accompagne dans la construction de leur projet professionnel les collaboratrices et collaborateurs de valeur, notamment en privilégiant le recrutement en interne pour les postes d'encadrement à pourvoir.

Ainsi, la promotion interne et la mobilité géographique sont largement favorisées au sein du Groupe.

À tout moment, ou par le biais d'entretiens individuels programmés, les collaborateurs qui le souhaitent peuvent exposer leurs désirs en matière de formation, d'évolution ou de mutation géographique.

Des passerelles existent également entre ORPEA et CLINEA, comme entre chaque pays, pour les salariés désireux, temporairement ou de manière plus définitive, d'exercer au sein d'un établissement spécialisé en gériatrie, en soins de suite et rééducation fonctionnelle ou en psychiatrie, ou tout simplement dans un autre environnement.

Les initiatives d'échanges entre professionnels sont également très appréciées de notre personnel. Ainsi, des panels d'experts psychiatres aux concours culinaires présidés par des professionnels de renom, ces activités contribuent à prouver la compétence de nos salariés mais également à concourir à leur fierté d'appartenance au Groupe. Le Groupe est ainsi au plus près des spécialités de ses métiers.

3.1.2 ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

La spécificité de l'activité du Groupe est de requérir du personnel 24 heures sur 24, sept jours sur sept, 365 jours sur 365 et ce, en tenant compte des contraintes imposées par les réglementations locales.

Aussi, au-delà du respect des prescrits légaux et contractuels (de manière générale, au sein du Groupe, la durée du temps de travail contractuelle se situe entre 35 et 40 heures hebdomadaires), la mise en place de roulements récurrents est une dynamique commune car elle permet, d'une part, une meilleure prise en compte de la vie familiale, d'autre part, elle assure un équilibre plus général dans la charge de travail de chaque collaborateur, tout en permettant une équité dans les horaires de chacun.

L'organisation du temps de travail au sein du Groupe peut se résumer comme suit :

- assurer tout au long de la journée et sept jours sur sept la prise en charge du résident et du patient ;
- conformément à ce que les collaborateurs appellent le déroulement de journée, qui consiste en un enchaînement de tâches autour de la journée du résident ou du patient ;
- comprenant donc une interconnexion entre tous les services – et donc les métiers, de nos établissements ; Hôtellerie/Hébergement, Entretien, Restauration, Soins ;
- tout en veillant à respecter un équilibre dans la répartition des horaires ;
- afin de maintenir une charge de travail équilibrée pour tous et une prise en charge de qualité.

Par ailleurs, l'absentéisme reste un élément à prendre en compte pour assurer la continuité des soins au quotidien, les absences se répartissent comme telles entre les différents pays :

- France : 3 320 578 heures ;
- Belgique : 667 612 heures ;
- Italie : 84 204 heures ;
- Espagne : 109 301 jours ;
- Autriche : 65 676 jours ;
- Suisse : 22 321 jours ;
- République tchèque : 77 967 jours ;
- Pologne : 6 383 jours ;
- Allemagne : 263 849 jours ;
- Chine : 108 jours.

Dans tous les cas, les salariés sont au cœur de l'organisation du travail, et les partenaires sociaux sont associés à cette démarche le cas échéant ; la priorité d'ORPEA est de communiquer sur les bénéfices d'une organisation sur base de roulements afin de les mettre en œuvre, en prenant en compte la durée normale du temps de travail et de repos selon les réglementations locales. Le fonctionnement en roulements de travail apparaît comme une contribution au bien-être des salariés, et donc comme une aide à la lutte contre l'absentéisme.

C'est pour cette raison également qu'une expérience est réalisée en bonne collaboration avec les salariés volontaires afin de parer en interne aux difficultés liées aux remplacements à faire dans l'urgence.

3.1.3 UN DIALOGUE SOCIAL RÉGULIER ET CONSTRUCTIF, PORTEUR D'AVENIR

LE CADRE : LES INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

Le Groupe associe pleinement les instances représentatives du personnel locales quand elles existent au développement de l'entreprise.

Ainsi, au-delà des consultations obligatoires, ORPEA maintient un dialogue social permanent, tout au long de l'année, aussi bien avec les organisations syndicales, qu'avec l'ensemble des collaborateurs sur le terrain. Des réunions ont lieu mensuellement, trimestriellement ou à la demande de l'employeur ou des partenaires sociaux.

Le dialogue social est mis en place et fonctionne dans le Groupe notamment par l'intermédiaire, en France, des instances représentatives du personnel suivantes : Délégués du Personnel, Comités d'Entreprises, Comités d'Hygiène et Sécurité des Conditions de Travail. Des délégués syndicaux se réunissent également lors des négociations d'entreprise. Ces négociations portent notamment sur les salaires, la durée du travail, l'intéressement, l'épargne salariale, l'emploi des travailleurs handicapés, l'égalité professionnelle hommes/femmes etc.

En Belgique et en Espagne, le dialogue est légalement structuré sur des instances similaires. Ainsi, dans ces pays, un organe composé paritairement débat des informations économiques, sociales et financières et un autre, aussi composé paritairement, envisage ce qui touche à la prévention et la protection au travail.

En Belgique, en dehors de ces instances représentatives, peut également coexister une représentation de proximité *via* la délégation syndicale.

En Italie, les travailleurs sont représentés *via* une structuration différente, propre à la législation locale. Les réunions se fixent en fonction des sujets choisis (organisation de la journée, aménagements des horaires, etc.) par les partenaires sociaux dans le respect de la volonté de concertation du Groupe.

Dans les autres pays où le Groupe est implanté, le dialogue de proximité est la règle.

Dans tous les cas, les règles de renouvellement des organes de représentation du personnel sont scrupuleusement suivies, la volonté du Groupe ayant toujours été de renforcer la qualité du dialogue social, de concilier l'intérêt des salariés et le progrès social avec les contraintes économiques de l'entreprise. Le principe est au sein du Groupe que des relations sociales efficaces et constructives pour tous sont un élément du bon fonctionnement de l'entreprise.

LES ACCORDS D'ENTREPRISE

Des accords collectifs, à périmètre variable et selon la concertation sociale et les réglementations locales sont en vigueur dans les matières suivantes :

- promotion d'un équilibre vie professionnelle-vie privée ;
- congé ou récupération de temps de travail ;
- réduction de la pénibilité du travail ;
- primes intéressement ou participation, ou sur les bénéfices ;
- santé, prévoyance ;
- promotion de l'intégration de publics-cibles (handicap, seniors).

L'ensemble des thèmes de ces accords est bien entendu décliné sur le périmètre européen mais avec son arsenal législatif propre et ses priorités plus politiques. Ainsi par exemple, la Belgique est plus contraignante en matière de prévention et les actions mises en œuvre à cet égard sont déclinées de manière proactive. En Espagne, la dynamique portera davantage sur les mesures de maintien à l'emploi.

En tout état de cause, les accords trouvés intègrent la donne légale mais également promeuvent l'équité, le respect des salariés pour une fidélisation évidente et un dialogue transparent.

3.1.4 PRÉVENTION DES RISQUES ET PRÉSERVATION DE LA SANTÉ DES COLLABORATEURS

Les instances représentatives du personnel sont également consultées dans le cadre du développement des politiques de réduction des risques et d'accidents au travail, afin de contribuer pragmatiquement à l'amélioration des conditions dans lesquelles s'exerce le travail des salariés.

Les priorités vont à la réduction des accidents de travail et à la réduction des troubles musculo-squelettiques d'une part et à une répartition de la charge de travail équilibrée d'autre part.

Pour le Groupe, veiller à maintenir de bonnes conditions de travail contribue à prévenir les problèmes de santé, à réduire les risques d'accidents et à accroître la qualité de la prise en charge des résidents et patients.

Aussi, seul ou avec les instances représentatives, le Groupe décline ses actions en la matière :

- en identifiant les risques présents afin de rendre un avis sur un plan global de prévention des risques et un plan d'actions ;
- en analysant localement les causes des accidents du travail et maladies professionnelles ;
- en sensibilisant les équipes à l'accueil et à la formation des travailleurs.

En cohérence avec ses valeurs, le Groupe réaffirme également son engagement face à la prévention des situations de harcèlement et de violence au travail en ré-informant régulièrement les salariés sur ces sujets.

Dans le cadre de sa recherche continue de prévention des risques professionnels, l'objectif commun et partagé par tous est donc d'assurer le suivi des accidents du travail et maladies professionnelles en lien avec les législations locales afin de prévenir et réduire le nombre de risques auxquels sont confrontés les collaborateurs dans leur activité.

Le dépistage, l'analyse de ces risques, et les plans d'actions qui en découlent ont pour but de garantir la conformité des installations, des outils (équipements de protection, formations), des méthodes de travail, afin de réduire les risques au travail, tout en répondant aux exigences réglementaires d'hygiène et de sécurité.

Le Groupe s'attache également à préserver et améliorer les conditions de travail de ses salariés par le biais des bâtiments où les collaborateurs sont amenés à évoluer, en optimisant l'architecture et les matériaux.

Les constructions neuves, les projets de rénovation ou d'extension des bâtiments prennent en compte la prévention des risques professionnels. En effet, l'intégration de la prévention des risques professionnels le plus en amont possible des projets est un axe privilégié vers lequel l'entreprise a souhaité s'engager.

Au-delà même de la préservation de leur santé, l'entreprise souhaite également permettre à ses salariés de travailler dans un environnement favorisant le bien-être au travail : les salles de pause sont plus spacieuses, confortables et bien équipées ; l'architecture des bâtiments privilégie l'usage de la lumière naturelle et les baies vitrées donnant sur l'extérieur sont disposées à hauteur des yeux, le plus possible devant les postes de travail, dans chaque local de travail et dans les salles de repos...

Le Groupe a également mis en place de nombreuses formations sur la prévention des maux de dos, la manutention, la prévention du stress, et ces axes sont une priorité dans l'ensemble des pays.

STATISTIQUES RELATIVES AUX ACCIDENTS DU TRAVAIL

Le Groupe poursuit, en permanence ses efforts dans l'amélioration des conditions de travail de ses collaborateurs, et une recherche constante des bonnes pratiques accompagne l'engagement d'ORPEA à lutter contre les risques de notre secteur d'activité.

Le nombre d'accidents et de maladies professionnelles est un indicateur RH devant sans conteste être le plus bas possible.

Le taux de fréquence et de gravité des accidents du travail tel que défini par l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) ne pouvait pas s'appliquer de manière uniforme sur tous les pays où le Groupe est présent.

Dans ce cadre il a été décidé de mettre en place un indicateur unique sur l'international, permettant un suivi global des accidents du travail *via* une définition du taux de gravité et du taux de fréquence identique.

	International	Belgique	Espagne	Italie	Chine	Pologne	Allemagne	Suisse	Autriche	République tchèque
Taux de fréquence	19,57	16,52	53,48	38,26	0	6,19	13,01	11,66	7,44	13,41
Taux de gravité	0,59	0,57	1,46	1,30	0	0,15	0,36	0,34	0,18	1,55

Cependant, la notion même d'accident du travail, la déclaration de celui-ci et les conditions pour être reconnu comme tel sont liés à des législations nationales propres.

De plus l'appropriation par les pays de ce nouvel indicateur Groupe, qui a sa propre définition et des règles différentes, peut expliquer des différences sensibles entre les pays. Par exemple en Espagne les modalités de prise en charge liées à un accident du travail diffèrent grandement de celles d'un arrêt maladie, le nombre de déclarations sera donc beaucoup plus important que dans d'autres pays. Sur ce pays d'ailleurs du fait de l'augmentation de l'effectif une comparaison est difficile. En Autriche, l'externalisation des cuisines (et du personnel afférent) a également un impact sur le taux.

Ces nouveaux indicateurs ont été mis en place pour la première fois en 2016, une comparaison 2017 versus 2016 n'est donc pas aisée. Il conviendra d'avoir un recul de plusieurs années et une appropriation par les pays afin de tirer les conclusions de variations.

Enfin, la France n'a techniquement pas eu la possibilité de s'adapter à la définition retenue pour l'international. Ainsi, comme les années précédentes la formule retenue prend en compte les heures travaillées, et non les heures payées comme c'est le cas sur les autres pays. Ces éléments participent d'ailleurs à augmenter de manière artificielle les taux de fréquence et de gravité.

En conséquence, de manière arithmétique les taux de fréquence et de gravité répertoriés sur la France en 2017 sont plus hauts mais ne peuvent être comparés.

	France
Taux de fréquence	69,27
Taux de gravité	1,58

Cela est d'autant plus vrai que pour la première fois cette année, et toujours dans la recherche d'une vision globale, les taux français intègrent les heures des cadres au forfait jour qui sont comptabilisées dans le calcul. Il est donc difficile de raisonner en dehors d'un périmètre constant.

Concernant les maladies professionnelles, un indicateur global au niveau du Groupe n'est pas envisageable à ce jour. En effet, établir un tel indicateur nécessite des bases communes de reconnaissance, si l'on souhaite un suivi efficace et cohérent.

Or les législations locales ne reconnaissent pas de manière homogène les troubles et affections liées au travail. Cela se traduit, pour chaque pays par une définition nationale propre relative à la qualification de ces troubles (listés ou non), de

l'établissement d'un lien de causalité avec le travail, ou encore de la reconnaissance du trouble *via* la notion de maladie ou celle d'accident du travail.

Pour autant, les troubles musculo-squelettiques, sont considérés à l'heure actuelle comme la maladie professionnelle la plus courante dans les pays développés et sont donc un point particulier d'attention dans les politiques préventives mises en œuvre par le groupe ORPEA. En effet, en plus d'être handicapants ou douloureux pour le salarié qui est touché, ils sont également une source de dysfonctionnement pour l'entreprise puisqu'entraînant des désorganisations donc, nuisant au bon fonctionnement et à la qualité du travail au sein des établissements.

Aussi, le Groupe s'attelle à plusieurs niveaux à combattre ces troubles, ce qui entraîne des effets positifs également pour réduire l'absentéisme et le turn-over.

Sachant que ces troubles sont notamment liés à la répétitivité de certains gestes et des efforts excessifs, les salariés sont sensibilisés à limiter au maximum les tâches répétées, dans la mesure du possible, et la manipulation correcte de charges lourdes, tant *via* des formations, que *via* la mise à disposition de matériel adapté (baignoires, lits, rails plafonniers...).

D'autre part, sur le plan organisationnel, le Groupe sensibilise, informe et forme sur les positions « à risques » et les conséquences qu'elles provoquent, aménage des roulements horaires permettant une régularité et une organisation adéquate des temps de travail et de pauses.

Cette approche est déployée dans tous les pays où nous sommes implantés en y intégrant la médecine du travail si elle existe et ces orientations sont articulées au sein des instances représentatives du personnel (exemple : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) qui existent, mais aussi avec les conseillers en prévention, les médecins et les services formations respectifs.

Dans ce domaine comme dans beaucoup d'autres, le Groupe souhaite un engagement responsable et attentif aux besoins de chacun. À ce niveau également, l'importance de créer un dialogue avec les collaborateurs en cherchant à savoir ce qui peut être amélioré est de rigueur.

MISE EN PLACE D'UNE CELLULE PSYCHOLOGIQUE

En parallèle et dans un souci d'accompagner des collaborateurs soumis à une charge émotionnelle du fait même de notre secteur d'activité, le Groupe a mis en place depuis 2009 une cellule psychologique dite « démarche d'intervention en situation d'urgence institutionnelle », constituée essentiellement de psychologues diplômés et formés spécifiquement à la prise en charge du traumatisme en institution. Le périmètre opérationnel de la cellule s'est fait sur le territoire français, puis étendu ces dernières années en Belgique et en Suisse.

Les modalités de déclenchement du dispositif et d'intervention sont spécifiées dans une procédure Groupe. Elle permet de circonscrire et d'adapter les interventions au cas par cas. La cellule est complètement indépendante de l'établissement demandeur et intervient donc en position de tiers.

Les principaux objectifs de cette cellule sont, par la mise en place de groupes de travail et/ou groupes de paroles :

- de soutenir et d'aider un établissement en situation d'urgence liée donc à un événement violent potentiellement traumatique qui fait irruption dans le cours de la vie institutionnelle et qui menace l'intégrité psychique et/ou physique des membres de l'établissement ;
- de contenir les angoisses et les contre-attitudes des équipes ;
- d'aider les équipes soignantes à traverser au mieux les événements en restaurant leur capacité collective soignante ;
- de repérer les personnes à risques, fragilisées outre mesure par l'événement.

En 2017, 32 interventions ont ainsi été réalisées ayant permis de rétablir un sentiment de sécurité ou de sérénité au sein des équipes et 252 personnes en France, en Belgique, et en Suisse ont souhaité bénéficier de la prise en charge (en individuel ou en groupe) de la cellule psychologique.

Grâce à ces interventions de prévention des risques psychosociaux, moins d'une quinzaine de personnes a continué de maintenir l'attention de la cellule quant à leur évolution.

Depuis 2014, cette cellule psychologique a étendu son champ d'intervention en proposant également des médiations institutionnelles aux équipes confrontées à un événement potentiellement désorganisant. Ces interventions ont pour objectif :

- de prendre un temps d'échange et de partage sur une situation traversée par les salariés ;
- de prendre un temps de réflexion sur leur activité, sur le sens à donner au « travailler ensemble » et les perspectives nouvelles possibles pour un mieux-être au travail.

Cette politique de développement de l'emploi associée à une dynamique permanente de préservation de la qualité des conditions de travail et de la santé des salariés est encadrée par une politique volontariste en matière de formation professionnelle.

3.1.5 LA FORMATION : ENGAGEMENT QUALITÉ ET PROFESSIONNALISATION DES COLLABORATEURS

Valeur essentielle du Groupe, l'objectif est d'assurer, par la formation des collaborateurs un cadre de vie favorisant le bien-être des résidents et patients au quotidien.

Le développement, l'acquisition et la consolidation des compétences professionnelles sont la garantie du succès de l'entreprise. Ainsi, l'offre de formation proposée aux collaborateurs du Groupe continue de s'étoffer pour répondre aux enjeux des différents secteurs d'activité.

Une politique ambitieuse est développée pour tout le personnel : permettre à chaque collaborateur d'être toujours à la pointe d'une prise en charge toujours meilleure, mais également de développer ses compétences, tout en diffusant les valeurs et les pratiques souhaitées. Il s'agit de sensibiliser et d'impliquer les collaborateurs à des thématiques et des objectifs collectifs et partagés.

D'autre part, *via* la formation, le développement des compétences est au cœur de notre projet. Les emplois maintenus ou créés sont assortis de possibilités de diversification, d'amélioration et d'avancement professionnel, l'objectif étant de faire grandir les talents internes du Groupe.

Les formations sont ainsi déclinées de la manière la plus large possible (programmes de formation pour des populations ciblées, sur de la prévention comme les risques psychosociaux ou l'intégration des travailleurs, le handicap...).

Répartition des heures de formation suivies durant 2017 par nos collaborateurs :

	Groupe	France	International	Belgique	Italie	Espagne	Allemagne *	Autriche	Suisse	Chine	Pologne	République tchèque
Nombre d'heures de formation	539 891	277 649	262 242	33 096	22 513	31 396	96 990	51 153	12 346	1 322	1 376	12 050

* *Pour l'Allemagne, seules les heures de Silvercare ont été recensées.*

En 2017, la dynamique de formation Groupe trouve tout son sens. Bien entendu, l'intégration et la montée en puissance de nouveaux pays permettent d'augmenter sensiblement le nombre d'heures dispensées (539 891 heures en 2017 contre 413 392 en 2016).

Mais surtout, si pour des raisons techniques, la BU CELENUS n'a pas pu sur l'exercice 2017 transmettre une donnée consolidée globale, chaque établissement, investit le temps nécessaire auprès des collaborateurs pour leur apporter l'appui de modules spécifiques.

À titre d'exemple en 2017, a été déployé par la BU un module spécifique pour les infirmières de quatre fois deux jours nommé « Training to Be a Co-Therapist », à suivre dans les deux ans afin d'aider les infirmiers dans le cadre des situations difficiles qu'ils peuvent rencontrer avec certains patients.

De la même façon, l'intégralité des heures de l'Autriche ne sont pas reprises ci-dessus, seules les données à périmètre constant ont été reportées pour des raisons de consolidation. Pour autant, les établissements ayant intégré le Groupe dans le courant de l'année 2017 ont impulsé la politique Groupe de formation de leurs collaborateurs et déployer de nombreux modules dans le courant de l'année.

L'intérêt que suscitent les formations témoigne que le groupe ORPEA a su prendre en compte les besoins et les aspirations de son personnel, tant en matière de formation professionnelle, que d'épanouissement personnel au travail. La politique menée et décrite ci-dessous est confortée, et la volonté du Groupe de déployer celle-ci à l'international est d'autant plus d'actualité.

POLITIQUE GÉNÉRALE DE FORMATION

Pour ORPEA, la formation doit être non seulement de qualité mais aussi et surtout elle doit être opérationnelle.

Le développement, l'acquisition et la consolidation des compétences professionnelles sont essentiels au succès de toute entreprise dans le secteur de la santé.

Ainsi, des programmes de formation ont été développés pour pouvoir répondre à cette exigence. Les partenariats déjà existants ont été consolidés et d'autres ont pu être créés avec des institutions qui dépassent parfois le seul cadre de la formation.

Au-delà de programmes de formation « classiques », le Groupe attache beaucoup d'importance aux mini-formations. Ces modules de 30-45 minutes constituent l'un des piliers de la Démarche Qualité du Groupe, avec pour objectif de maintenir et de développer les compétences du personnel de façon régulière et peu contraignante, en s'inscrivant simplement et pragmatiquement dans leur quotidien au travail. Un certain nombre de ces mini-formations a d'ailleurs été orchestré de façon professionnelle sous forme de DVD, utilisables dans tous les pays. Les synergies en matière de formation se font donc également au-delà des frontières et permettent de créer une culture du soin commune.

DES FORMATIONS SPÉCIFIQUES POUR APPROFONDIR LES EXPERTISES

La formation doit s'intégrer naturellement dans le quotidien de l'entreprise afin qu'elle ne soit pas vécue comme une contrainte mais au contraire comme un appui, un soutien voire une chance.

En 2017, comme 2016, la mutualisation des savoir-faire du Groupe n'a cessé de croître se traduisant toujours par le jeu des vases communicants entre chaque spécialité (Maisons de retraite, Soins de Suite et Réadaptation, Psychiatrie). Les collaborateurs du sanitaire continuant à faire face au vieillissement et à l'accroissement des pathologies d'ordre psychiatrique de la population accueillie, leurs besoins en formation sur ces thématiques ont augmenté. La formation répond ainsi à ces besoins en puisant dans les ressources internes afin de faire bénéficier chacun des compétences diversifiées que compte le groupe ORPEA.

Depuis 2015, ORPEA Allemagne a lancé un ambitieux programme de formation destiné aux employés ayant des responsabilités managériales. Qu'ils soient issus des équipes de direction, des équipes soignantes, de restauration/hébergement, de maintenance ou administratives, la *Business Unit* a mis en place des programmes spécifiques aux différents métiers. Au-delà de développer les compétences, ces formations sont un important vecteur de l'harmonisation et de l'intégration en cours en Allemagne puisque les différents clusters pouvaient avoir, par le passé, des pratiques différentes. Elles permettent l'échange entre régions et sont perçues comme très enrichissantes et importantes pour la mise en place d'une culture commune et d'un sentiment d'appartenance au même Groupe.

DES PARTENARIATS AVEC LES ÉCOLES POUR VALORISER LES MÉTIERS DU GRAND ÂGE

DOMEA, l'institut de formation d'aides-soignants créé par le Groupe en 2005 (IFAS agréé par arrêté préfectoral), est l'image historique de l'engagement du groupe ORPEA à accompagner ses collaborateurs dans une démarche qualifiante et de formation continue. En effet au-delà d'un suivi individualisé, DOMEA est habilité pour accueillir des jeunes en apprentissage avec une promotion de 15 personnes par an de février à juin. DOMEA s'attache à former des salariés, des étudiants et des stagiaires grâce à une pédagogie pratique et interactive, ainsi que par un accompagnement individuel, en lien direct avec les employeurs, les tuteurs et maîtres d'apprentissage.

Le développement de cette école témoigne de l'attachement du groupe ORPEA à la formation d'un personnel de qualité, qui sait conjuguer compétences techniques et respect de la dignité de la personne âgée et du patient.

Le Groupe a également mesuré toute l'importance d'améliorer l'attractivité de son secteur d'activité. Aussi, des partenariats avec des structures scolaires se développent continuellement et se mettent en œuvre à géométrie variable, en fonction des besoins et des réalités territoriales, dans les métiers de soins, ainsi aides-soignants, d'infirmiers, et des écoles de commerce.

Qu'il s'agisse de formations spécifiques en vue d'approfondir des expertises, de formations qualifiantes ou de formations visant à améliorer les conditions de travail, la formation dispensée par le Groupe se veut non seulement de qualité mais aussi et surtout opérationnelle, et pour tous les métiers.

Ainsi, afin d'enrichir les connaissances de ses collaborateurs, le groupe ORPEA a développé des Diplômes Universitaires en partenariat avec des universités françaises.

Le DU Management des établissements médico-sociaux et sanitaires avec l'Université de Nice, pour renforcer la formation des directeurs à la gestion des établissements, est d'ailleurs un exemple de la volonté du groupe ORPEA de mettre en œuvre une démarche globale et internationale de la politique Formation Groupe.

En effet, depuis plus d'un an le Groupe a souhaité ouvrir la possibilité à tous les pays de profiter du partenariat existant, afin que chacun puisse mettre en œuvre un cursus reconnu, tout en étant individualisé à leurs particularités locales.

De son côté l'ESCP EUROPE, continue l'accueil de promotions « CADRELAN Stratégique », permettant aux collaborateurs du Groupe qui le souhaite de se perfectionner dans un cadre privilégié.

Ce programme est destiné à des salariés ayant des missions de management et/ou d'animation d'équipe, et souhaitant évoluer vers des fonctions de directeurs ou des missions transversales au sein du Groupe, tant en France qu'à l'international. D'ailleurs une thématique supplémentaire sur le management interculturel a été intégrée au regard du développement du Groupe hors frontières.

En Autriche, la « SENECURA Academy » a été officiellement lancée en 2016 et a vocation à permettre au Groupe de proposer à ces employés des formations reconnues. L'objectif est que chaque employé ait une « carrière de formation » individuelle et dispose d'un passeport de formation.

De la même façon en Suisse SENEVITA a œuvré pour la création de son *Academy* en 2017 et les premiers cours devront se dérouler en 2018.

Au-delà de vouloir développer les compétences du personnel et de le motiver, ces initiatives ont également pour but d'harmoniser et de standardiser les enseignements tout en en assurant le haut niveau de qualité. Ces projets s'inscrivent ainsi non seulement dans la Démarche Qualité de la *Business Unit* mais reflètent également sa constante recherche d'axes de différenciation - tant auprès des résidents, patients et prospects que sur le marché du travail.

LA FORMATION COMME ENJEU POUR AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Qu'il s'agisse de formations liées à la pratique du métier ou de bien-être au travail, ORPEA reste attentif à mettre en place des modules de formations en lien avec une recherche constante d'amélioration des conditions de travail, pour tous et à tous les niveaux.

La manutention, l'ergonomie, les règles d'hygiènes, la prise en charge de la douleur sont autant de thèmes déployés dans le cadre de la politique de Formation. Le suivi de ces modules permet à chacun de nos collaborateurs de s'enrichir des bonnes pratiques pour appréhender leur métier et leur environnement dans les meilleures conditions possibles.

Les directeurs et responsables d'équipes se voient aussi dispenser des formations leur permettant de gérer au mieux leur rôle de manager. Ce sont ainsi des formations à la communication, la gestion de crise, à l'animation d'équipe ou encore à la prévention des risques psychosociaux qui sont dispensées chaque année.

L'un des objectifs est de permettre aux managers d'avoir les outils nécessaires à une bonne gestion des équipes dont ils ont la responsabilité (conduite des entretiens d'évaluation, gestion du stress, savoir déléguer, animation de réunions, prévention des risques, gestion des conflits...).

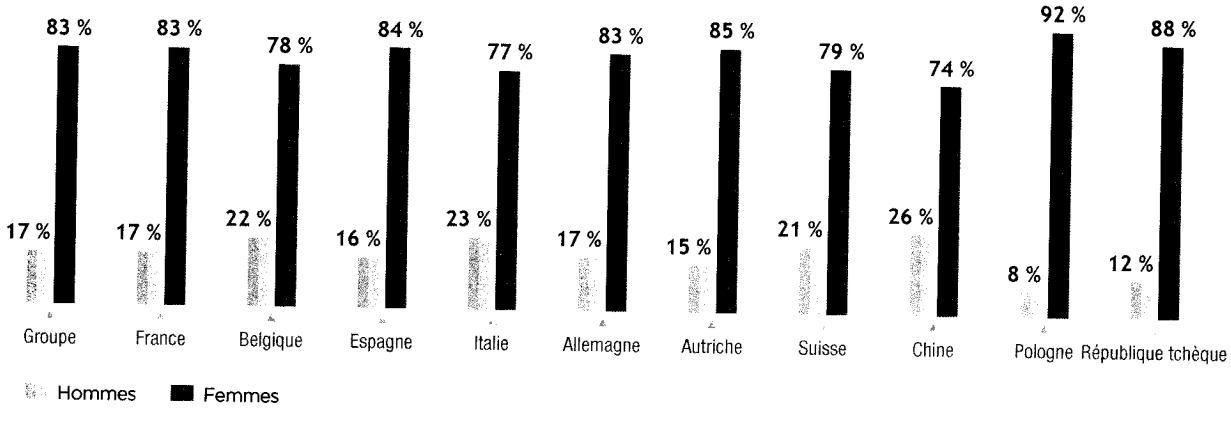
Les pays sont par ailleurs encouragés à développer, en fonction de leur besoin local des formations spécifiques. Ainsi la Belgique à la demande des équipes et en bonne entente avec leurs représentants, a mis en place un module « vivre et travailler ensemble ». L'objectif de cette formation est de renforcer l'esprit d'équipe et d'entraide au sein des résidences, de développer la compréhension et le respect entre les catégories de métiers et de personnel. Ces thèmes sont chers au groupe ORPEA et la formation remporte un franc succès auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Dans sa démarche proactive et dans sa recherche de diversifiée l'offre de Formation, l'objectif du Groupe est de pouvoir se servir de toutes ces initiatives pour les adapter localement avec succès.

3.1.6 UNE POLITIQUE SOCIALE POUR L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Au fur et à mesure du développement du Groupe, force est de constater que le secteur d'activité a une influence prépondérante sur la répartition hommes/femmes, quel que soit le pays. Ainsi en 2017, comme en 2016 la répartition hommes/femmes reste similaire, et au niveau du Groupe elle reste à 17 % pour les hommes versus 83 % pour les femmes.

	Groupe	France	International	Belgique	Espagne	Italie	Allemagne	Autriche	Suisse	Chine	Pologne	République tchèque
% hommes	17 %	17 %	17 %	22 %	16 %	23 %	17 %	15 %	21 %	26 %	8 %	12 %
% femmes	83 %	83 %	83 %	78 %	84 %	77 %	83 %	85 %	79 %	74 %	92 %	88 %



Garantir l'égalité professionnelle hommes-femmes constitue une préoccupation majeure au sein de l'entreprise, dans un secteur professionnel où les femmes sont majoritairement représentées en termes d'effectifs.

Cet objectif de garantie d'égalité homme-femme est le cas échéant suivi avec les partenaires sociaux.

Par ailleurs, ORPEA poursuit son engagement pour l'emploi des personnes en situation d'handicap et privilégie notamment les objectifs suivants :

- la mise en œuvre d'actions qualitatives facilitant l'accueil, l'insertion et une meilleure prise en compte de la personne en situation de handicap ;
- l'accès à l'ensemble des dispositifs de formation professionnelle ;
- un suivi prioritaire des salariés handicapés pour le maintien dans l'emploi et de l'aménagement du poste de travail.

L'identification des employés en situation de handicap est toujours en accord avec les définitions du handicap dans les réglementations locales lorsque celles-ci existent. Par exemple, en France, le groupe ORPEA comptait en 2017, à périmètre constant, 609 personnes handicapées (contre 585 en 2016).

D'autres initiatives ont d'ailleurs été prises dans le cadre d'une politique de promotion de l'égalité des chances. Ainsi en Espagne des partenariats ont été passés avec des associations *(La Caixa Foundation, Juan Castilla Foundation, Randstad Foundation, APROCOR Foundation, Cooperation agreement with Fremap)* afin de favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi de personnes dans des situations précaires.

3.1.7 PROMOTION ET RESPECT DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT

RESPECT DE LA LIBERTÉ D'ASSOCIATION ET DU DROIT DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

Depuis des années, le groupe ORPEA s'est fixé pour objectif la qualité du dialogue social dans l'entreprise afin de concilier l'intérêt des salariés et le progrès social avec les contraintes économiques de l'entreprise.

Des relations sociales efficaces et constructives pour tous sont un élément du bon fonctionnement de l'entreprise et la liberté d'association, d'expression, de réunion et le droit à l'information sont des facteurs essentiels de stabilité sociale et donc de développement économique.

Dans ce cadre, l'exercice des mandats représentatifs mais également l'expression des collaborateurs se fait librement, dans le respect mutuel des dispositions légales et réglementaires et des droits fondamentaux des salariés.

L'entreprise continue de garantir pour l'ensemble des salariés un développement harmonieux du dialogue social qui passe notamment par la négociation des différents aspects des relations au travail, propres à promouvoir et défendre l'intérêt des salariés.

ÉLIMINATION DES DISCRIMINATIONS EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE PROFESSION

Par sa politique en matière de recrutement, de formation ou de promotion, le groupe ORPEA a toujours démontré des pratiques sans discrimination, considérant que l'égalité au travail impliquait que chacun ait les mêmes chances de développer des connaissances, capacités et compétences nécessaires à l'activité économique de l'entreprise. Une discrimination empêcherait ceux qui en sont victimes d'exploiter pleinement leur potentiel et priverait le Groupe de la contribution qu'ils pourraient apporter.

La diversité des cultures, des langues, des situations familiales, des niveaux d'instruction, des origines raciales ou sociales, des religions, des opinions... font aujourd'hui d'ORPEA un Groupe où chacun peut trouver sa place et s'épanouir dans le respect de tous et une cohésion sociale garante de l'efficacité économique.

ÉLIMINATION DU TRAVAIL FORCÉ OBLIGATOIRE ET ABOLITION EFFECTIVE DU TRAVAIL DES ENFANTS

De par son activité et le lien direct de ses collaborateurs avec les résidents, les familles et les patients, ORPEA respecte bien entendu, depuis sa création, les principales conventions de l'Organisation internationale du travail.

3.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

3.2.1 POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE GÉNÉRALE DU GROUPE

Les contraintes environnementales résultent principalement de la réglementation applicable à l'ensemble des établissements du Groupe : gestion des déchets à risque infectieux, gestion de la qualité de l'eau, gestion des sécurités sanitaires des résidents et patients...

Très engagé dans la transmission intergénérationnelle de par son cœur de métier, le groupe ORPEA a initié, avec l'ensemble de ses équipes, une démarche éco-responsable visant à réduire la consommation énergétique et les déchets de ses établissements.

Un comité de pilotage composé des services Achats, Travaux-Construction, Qualité et Communication a été mis en place afin de piloter l'ensemble de ces actions ; il se réunit tous les deux mois et permet d'effectuer un suivi des quatre axes principaux qui ont été retenus pour guider les actions du groupe ORPEA en Europe en matière de préservation de l'environnement :

- la réduction de la consommation énergétique (essentiellement le gaz et l'électricité) et de la consommation de l'eau ;
- la gestion de la production des déchets de soins ;
- le développement d'achats éco responsables ;
- la réduction des émissions de CO_2 liées aux déplacements ;
- la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Le Groupe s'attache également à développer des démarches de prévention et de sensibilisation en faveur de la protection de l'environnement au sein de ses établissements, tant à destination de ses salariés, que des résidents, patients et visiteurs, l'objectif étant d'apporter une information générale sur le développement durable et de diffuser les bonnes pratiques et éco-gestes.

Ainsi, ORPEA impose à toutes ses *Business Units* un suivi précis des consommations d'eau et d'énergie, et la mise en place d'une politique visant à réduire leur impact environnemental (détermination des sites les plus énergivores, et les plus économes, détermination des meilleures pratiques, sensibilisation des salariés aux gestes écologiques...).

L'objectif est d'apprendre à tous, à respecter l'environnement par des gestes simples au quotidien, pour adopter un comportement éco-responsable.

Par exemple pour la France, des kits de communication ont été élaborés pour compléter les actions déjà mises en place au sein de certains établissements, dans le cadre de leur certification Qualité. Ces kits ont été diffusés sur tous les sites et en cours d'adaptation dans les autres pays.

Au cours de l'année écoulée, l'Allemagne a continué à renforcer le suivi des données énergétiques. Cela a été rendu possible grâce à un processus d'optimisation de surveillance de l'énergie et notamment *via* la poursuite de la consolidation des fournisseurs d'énergie.

En Italie, la campagne de remplacement des éclairages par des ampoules à LED a été poursuivie tout au long de l'année.

En sa qualité de maître d'ouvrage de ses établissements, ORPEA complète ces actions de sensibilisation en développant un processus qualité de ses constructions et de l'entretien de ses établissements, afin de limiter leurs impacts sur l'environnement extérieur, tout en assurant des conditions de vie saines et confortables à ses résidents et patients.

ORPEA s'est engagé, depuis plusieurs années, dans une démarche de développement durable plus large, en associant partenaires et fournisseurs afin de contribuer à la réduction de la consommation énergétique (eau, gaz, électricité), et promouvoir les produits éco-responsables, peu ou non polluants.

Pour formaliser cette démarche, un plan d'actions a été défini, sur le périmètre France, à l'issue du Bilan Carbone réalisé fin 2012 et une organisation a été mise en place, favorisant l'harmonisation des pratiques environnementales au sein des établissements, et la coordination des actions. Ce Bilan Carbone a de nouveau été réalisé en 2015 et a démontré une baisse des émissions des gaz à effet de serre de 7 % à périmètre constant, soit une baisse supérieure à l'objectif que le Groupe s'était fixé il y a trois ans à - 5 %. Un nouveau Bilan Carbone sera réalisé en 2018 sur les trois scopes (émissions directes et indirectes).

Concernant les établissements autrichiens, allemands et suisses, il n'existe pas à ce jour, de législation concernant l'obligation de réaliser un bilan des émissions de gaz à effet de serre.

De plus, et dans le respect de la réglementation française (décret n° 2013-1121 du 24 novembre 2014, transposition de la directive européenne 2012/27/UE du 25 octobre 2012 relative à l'efficacité énergétique), le groupe ORPEA a réalisé entre juin et juillet 2015, un diagnostic énergétique lié à son activité en France.

En Allemagne, les établissements ont également réalisé des audits énergétiques (réglementation DIN EN 16247-1, EDL-G). En effet, suite à l'objectif européen d'abaisser de 20 % la consommation d'énergie d'ici 2020, il a été demandé aux EHPAD d'effectuer un audit énergétique tous les quatre ans. Des audits ont été réalisés sur une partie des établissements. En 2017, les résultats de ces audits ont été fusionnés et analysés. Suite à cette analyse, un programme d'étude a été mis en place. Ces résultats feront partie intégrante de la trame budgétaire 2018 pour les cinq années à venir.

En Pologne, Un bilan énergétique a été réalisé en interne par la *Purchasing Manager* qui a renégocié les contrats avec les fournisseurs énergétiques en 2017.

Pour la Suisse, il n'existe pas de législation concernant l'obligation de réaliser des audits énergétiques mais toutes les nouvelles constructions de bâtiment prennent systématiquement en compte les critères liés au standard MINERGIE : standard de construction qui permet une utilisation rationnelle de l'énergie et une mise en œuvre plus large des énergies renouvelables, tout en assurant une amélioration de la qualité de vie, une meilleure compétitivité et une diminution des atteintes à l'environnement.

Conformément à la réglementation, la filiale autrichienne a communiqué ses données énergétiques à l'Agence autrichienne de l'énergie *(Energieagentur Österreich)*, et a réalisé ces audits énergétiques en 2016 et 2017.

Le groupe ORPEA n'a pas constitué de provisions pour les risques environnementaux.

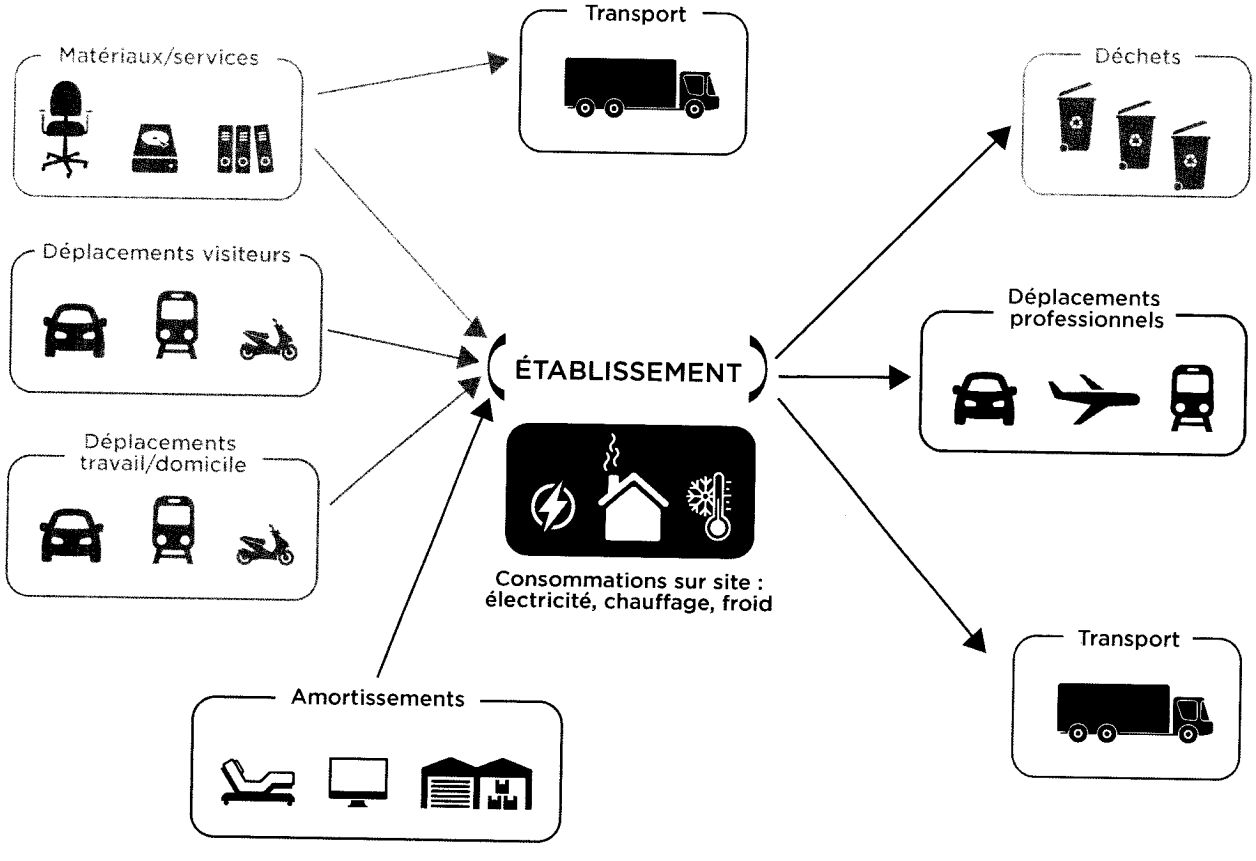
3.2.2 CHANGEMENT CLIMATIQUE

LES REJETS DE GAZ À EFFET DE SERRE

ORPEA a réalisé fin 2017 un Bilan Carbone relatif aux émissions de gaz à effet de serre générées par l'activité de ses établissements français, avec l'expertise d'un cabinet indépendant spécialiste du conseil carbone et membre de l'APCC (ECO 2 Initiative).

Ce bilan a intégré la totalité des établissements contrôlés par ORPEA en France. 100 % des émissions des biens et des activités pour lesquelles ORPEA exerce un contrôle opérationnel ont ainsi été pris en compte.

À l'échelle d'un établissement, le périmètre opérationnel représente l'ensemble des postes d'émission de gaz à effet de serre de l'activité de l'établissement. Ces postes sont schématisés ci-dessous. Il s'agit de toutes les sources d'émissions de gaz à effet de serre générés directement ou indirectement, en amont ou en aval de l'activité.



ÉMISSIONS DE CO_2 AU REGARD DE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE 2017

Les émissions de CO_2 dues à la consommation d'électricité varient d'un pays à l'autre en fonction du mode de production de l'énergie électrique (hydraulique, nucléaire, thermique...).

Données 2017	Unité	Total	France	Italie	Espagne	Belgique	Suisse	Allemagne	République tchèque	Pologne	Chine	Autriche
Scope 1 *	tonnes de CO_2	72 169	37 124	1 995	4 019	7 914	2 275	13 977	620	543	85	3 617
Scope 2 **	tonnes de CO_2	58 422	9 420	3 246	4 681	4 260	489	21 658	2 022	906	3 091	8 649
TOTAL	**TONNES DE CO_2**	**130 591**	**46 544**	**5 241**	**8 700**	**12 174**	**2 764**	**35 635**	**2 642**	**1 449**	**3 176**	**12 266**

* *Scope 1 : émissions directes (combustibles).*
** *Scope 2 : émissions indirectes (production d'électricité et autres énergies).*

Pour le Scope 1 :

- pour le fioul : un coefficient de 0,263 kg de CO_2/KWH a été appliqué pour l'ensemble des filiales ;
- pour le gaz naturel : un coefficient de 0,202 kg de CO_2/KWH a été appliqué pour l'ensemble des filiales ;
- pour le gaz propane : un coefficient de 0,223 kg de CO_2/KWH a été appliqué pour l'ensemble des filiales ;
- pour le bois : un coefficient de 0,033 kg de CO_2/KWH a été appliqué pour l'ensemble des filiales.

Pour le Scope 2 les coefficients suivants ont été appliqués pour l'ensemble des pays :

- Suisse : 0,0273 kg de CO_2/kWh ;
- France : 0,0647 kg de CO_2/kWh ;
- Belgique : 0,220 kg de CO_2/kWh ;
- Espagne : 0,238 kg de CO_2/kWh ;
- Italie : 0,406 kg de CO_2/kWh ;
- Allemagne : 0,461 kg de CO_2/kWh ;
- Chine : 0,766 kg de CO_2/kWh ;
- Pologne : 0,781 kg de CO_2/kWh ;
- République tchèque : 0,589 kg de CO_2/kWh ;
- Autriche : 0,188 kg de CO_2/kWh ;
- pour le chauffage urbain : il a été appliqué le coefficient d'émission de l'électricité de chaque pays.

L'efficacité énergétique des bâtiments reste l'axe de travail le plus important pour le groupe ORPEA dans le cadre de sa démarche de développement durable.

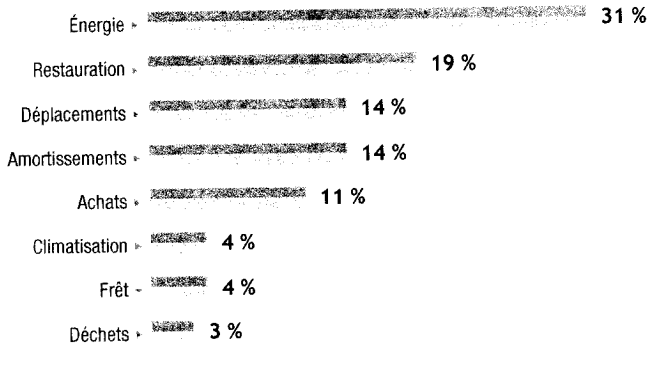
ORPEA s'est d'ores et déjà engagé dans une démarche visant à diminuer à terme les émissions de CO_2 de ses établissements, contribuant ainsi à lutter contre le changement climatique, tant pour les bâtiments récents et en cours de construction (énergies renouvelables, éco-conception et éco-gestion) que pour les établissements existants avec les actions en cours définies dans son plan pluriannuel.

AUTRES ÉMISSIONS INDIRECTES

Dans le cadre du Bilan Carbone effectué par le groupe ORPEA sur le périmètre France et sur la période 2017, le premier poste d'émission (31 %) est celui relatif à la consommation d'énergie des établissements (électricité et chauffage).

Compte tenu de notre activité de service et d'hébergement, les deux principaux postes sont ensuite :

- la restauration (19 %), pour ce qui concerne la production des aliments ;
- les déplacements des personnes (14 %), que cela concerne les salariés (déplacements domicile - travail) ou encore ceux des patients et/ou des visiteurs.



Ainsi, ORPEA poursuit sa politique visant à minimiser l'impact généré par ses déplacements professionnels, en ne voyageant seulement que lorsque cela est nécessaire et en ne prenant l'avion qu'en cas d'absolue nécessité.

Le Groupe développe, chaque fois que cela est possible, les conférences téléphoniques.

Depuis 2016, l'ensemble des *Business Units* favorise l'utilisation de visioconférences dès lors que cela est possible, ayant permis de réduire de manière significative les déplacements des collaborateurs ; toutefois, au regard de la croissance du Groupe et de son activité, il reste encore un certain nombre de déplacements qui ne peuvent être évités (visites d'établissements...).

Une optimisation de la flotte de véhicules sur l'ensemble des pays a été réalisée par le référencement notamment de modèles en fonction de leur étiquette CO_2 et d'une politique visant à promouvoir les véhicules à basse émission de CO_2.

Par ailleurs, pour lutter contre les gaz à effet de serre liés à la production alimentaire, le Groupe, *via* sa politique d'achats de restauration, a réduit le nombre de livraisons des fournisseurs alimentaires (une par semaine pour l'épicerie, par exemple) et favorise les fournisseurs dotés de camions bi températures pour le surgelé et le frais.

L'ADAPTATION AUX CONSÉQUENCES DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Les établissements du groupe ORPEA, quelle que soit leur localisation, sont en mesure de faire face à un épisode de forte chaleur ou de grand froid pouvant mettre en danger la santé des résidents et patients accueillis.

Des procédures et protocoles (mobilisation du personnel, hydratation des résidents, adaptation des régimes alimentaires...) ont été mis en place dans tous les établissements du Groupe par la Direction médicale et des formations ont été organisées en conséquence pour le personnel, afin d'assurer la sécurité de la prise en charge et veiller au bien-être des résidents.

L'ensemble des pays respecte la réglementation en vigueur, tant au niveau des normes nationales que régionales existantes au sein même des pays.

Chaque établissement a signé une convention avec un établissement de santé de proximité afin de définir les modalités de coopération et notamment d'accueil des résidents fragilisés par un épisode de forte chaleur.

La température des locaux est vérifiée hebdomadairement dans chacun de nos établissements ; des pièces rafraîchies ont été installées dans tous les établissements du Groupe (avec maintenance régulière), en France, en Italie, en Espagne et en Belgique ainsi que des stores occultant pour les façades les plus exposées ; certains établissements, situés dans les zones les plus chaudes ou pour lesquels il existe une exigence réglementaire, sont mêmes intégralement climatisés.

Par ailleurs, les établissements susceptibles de faire face à d'autres épisodes climatiques type risque d'inondation... sont connus et les procédures préventives mises en œuvre.

Chaque établissement du Groupe a rédigé son plan bleu/blanc ou plan de gestion d'une crise, plan qui est activé dès qu'un niveau d'alerte climatique est atteint, afin de réduire les conséquences sanitaires d'un épisode à risque.

3.2.3 PRÉVENTION DE LA POLLUTION ET GESTION DES DÉCHETS

L'agent d'entretien de chaque établissement est en charge de l'évacuation des déchets, suivant un protocole bien défini.

LA GESTION DES DÉCHETS MÉDICAUX

En 2017, la production des déchets de soins à risque infectieux pour la France s'élève à 576 tonnes, contre 579 tonnes en 2016. Le calcul de production s'appuie sur les tableaux de productions trimestriels fournis par le prestataire de services. Pour calculer le poids de DASRI produits, il est appliqué un tableau de conversion volume/poids.

Concernant la Belgique, le volume de production des DASRI est de 7,9 tonnes.

La définition des DASRI étant différente selon les réglementations françaises et belges ainsi que le niveau de médicalisation des résidents accueillis, il n'est pas possible de comparer les chiffres d'un pays à l'autre.

Par ailleurs, il convient de noter que dans les autres pays où ORPEA est implanté, les modes de collecte des DASRI sont différents (ramassage par un prestataire local) et ne permettent pas d'identifier le volume global de DASRI collectés.

Tous les établissements du Groupe respectent la réglementation en vigueur dans le pays concernant la gestion des DASRI.

Les établissements disposent du matériel nécessaire afin de collecter ces déchets : des collecteurs d'aiguilles pour les objets coupants et des Clinibox pour les autres déchets.

La collecte de ces déchets fait l'objet d'une signature de convention avec une société agréée, chargée de l'élimination de ces déchets de soins. Cette société s'engage également à réaliser des formations des personnels soignants sur chacun des sites.

Conformément à la loi, une traçabilité de la destruction de ces déchets est conservée au sein des établissements du Groupe pendant trois ans, afin d'en assurer le suivi.

Ces conventions et ces documents de traçabilité sont tenus à la disposition des autorités de contrôle.

PLAN D'ACTIONS VISANT À RÉDUIRE LA PRODUCTION GLOBALE DES DÉCHETS

À ce jour et dans la mesure où la collecte des déchets est effectuée principalement par des opérateurs publics, il n'est pas possible de quantifier systématiquement le volume de déchets produits.

Toutefois, chaque établissement a mis en place une politique de tri sélectif conforme à celle en vigueur sur leur ville d'implantation.

Des actions de formation et sensibilisation sont mises en place, auprès des équipes et des fournisseurs pour rappeler les bonnes pratiques en matière de compactage des déchets (cartons, bouteilles...) et de tri sélectif, mais aussi pour lutter contre le gaspillage.

LES ACTIONS DE LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Le groupe ORPEA a mis en place une politique de lutte contre le risque de gaspillage alimentaire ; le gaspillage alimentaire peut avoir deux sources :

- le risque de production, lié à des quantités de produits mises en production trop importantes par rapport aux besoins. Nous luttons contre ce risque en nous appuyant sur des cahiers de grammages établis par typologie de convives (personne âgée, patient en rééducation, adulte au travail...) qui nous permettent de définir les quantités de marchandises à commander auprès des fournisseurs et des sorties de stock nécessaires à la préparation des repas ;
- le risque de consommation lié à des quantités servies trop importante au regard des besoins des convives. Nous luttons contre ce risque en surveillant régulièrement les « jetés » issus des fins de service. À partir de ces éléments (et des retours satisfaction convives), nous sélectionnons les recettes les moins appréciées de sorte à ne pas les reconduire. De plus nous adaptons les quantités servies en laissant aux convives la possibilité de se faire resservir en fonction de leur appétit.

De façon commune à ces deux risques, nous avons mis en place un relevé quotidien des effectifs présents lors des repas, cela permet d'être au plus près des sorties marchandises à réaliser ainsi que du nombre précis de repas à servir mais aussi de mieux préparer les quantités servies.

De plus le Groupe a fait le choix de produire ses repas sur chaque site. Ce choix stratégique permet, au-delà de la qualité de prestation délivrée, de mieux cerner les besoins alimentaires propres au contexte de chaque établissement, que ce soit en termes de quantité ou qualité.

De plus, la lutte contre le gaspillage alimentaire a été intégrée aux réflexions menées par le Copil Développement Durable du Groupe et ce, afin de réfléchir à des axes de travail visant à améliorer les quantités de nourriture perdues.

3.2.4 UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES NATURELLES ET ÉNERGÉTIQUES

Dans le cadre de son plan d'actions pluriannuel, le groupe ORPEA souhaite s'engager à réduire la consommation énergétique de ses établissements en optimisant l'utilisation des ressources.

Pour ce faire, un contrôle et une analyse mensuelle des dépenses d'énergie sont effectués afin d'identifier les problématiques (fuite, dépassement, benchmark entre sites...) et les établissements énergivores. Des formations sont organisées afin de donner aux établissements toutes les clés d'une bonne gestion énergétique de leurs bâtiments (gestion technique centralisée...).

En France et en Suisse, ORPEA surveille les compteurs et bien entendu les facturations grâce au suivi des fluides par le biais d'une plateforme de suivi des consommations.

Dans les autres *Business Units* où ORPEA est implanté, un reporting semestriel est effectué.

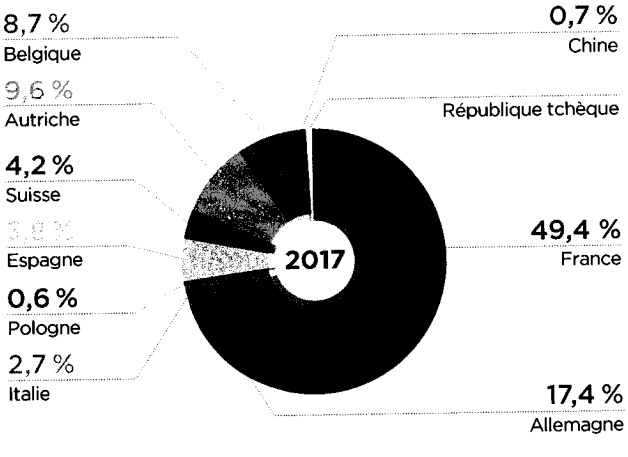
Toutes les anomalies détectées sont immédiatement traitées. En effet, chaque établissement dispose d'un agent détaché pour assurer l'entretien courant du bâtiment et des réparations quotidiennes, dont les fuites d'eau.

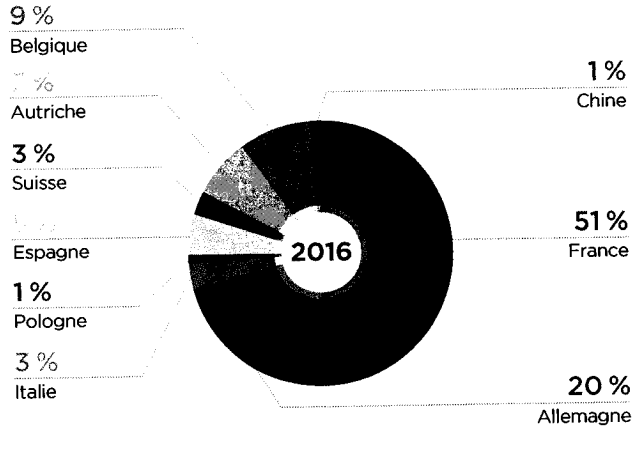
CONSOMMATION ET GESTION DE L'ÉLECTRICITÉ ET DU CHAUFFAGE

Données 2017	Total	France	Italie	Espagne	Belgique	Suisse	Allemagne	République tchèque	Pologne	Chine	Autriche
Électricité *(en MWh)*	267 087	144 872	6 857	19 669	19 362	11 574	35 079	1 824	908	2 368	24 574
Chauffage *(en MWh)*	402 512	186 149	11 016	19 260	38 768	16 424	81 763	4 678	2 820	2 087	39 547
TOTAL	**669 599**	**331 021**	**17 873**	**38 929**	**58 130**	**27 998**	**116 842**	**6 502**	**3 728**	**4 455**	**64 121**

Pour rappel, les types d'énergie utilisés pour le chauffage sont le gaz de ville, propane, fioul, bois et chauffage urbain. N.B. : le chauffage électrique, lorsqu'il a pu être séparé de l'électricité (pour autres usages), est reporté dans le chauffage.

Évolution de la répartition de la consommation énergétique totale par zone géographique





ORPEA a la volonté de réduire au maximum la consommation d'énergie de ses bâtiments par la mise en place d'équipements économes en énergie :

- installations de luminaire basse consommation (toutes les nouvelles constructions sont équipées en LED) ; au gré du remplacement des ampoules et luminaires, sont installés des appareils et ampoules à basse consommation ;
- optimisation des contrats d'achats pour l'ensemble du réseau européen avec les fournisseurs d'énergie ;
- installation de détecteurs de présence pour limiter la consommation en électricité.

En 2016, la consommation énergétique était de 616 361 MWh sur le périmètre de 10 pays (France, Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Autriche, République tchèque, Pologne, Chine et Suisse), et est de 669 599 MWh pour 2017, même périmètre de 10 pays mais avec globalement un nombre de lits et d'établissements plus important.

CONSOMMATION ET GESTION DE L'EAU

Données 2017	Total	France	Italie	Espagne	Belgique	Suisse	Allemagne	République tchèque	Pologne	Chine	Autriche
Eau *(en mètres cubes)*	4 070 861	1 948 777	98 227	356 388	265 120	202 945	674 012	35 896	18 510	34 572	436 414

En 2016, la consommation totale d'eau s'élevait à 3 445 390 m³ sur le périmètre de 10 pays (France, Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Autriche, République tchèque, Pologne, Chine et Suisse) mais sur un nombre de lits et d'établissements moins important qu'en 2017.

Afin de réduire ses consommations d'eau et après avoir installé des brise-jet économiseurs d'eau sur l'ensemble de ses sites français en 2014, belges en 2015, le Groupe poursuit ces mêmes installations dans les autres pays depuis 2017.

Le Service Travaux du groupe ORPEA s'assure que l'installation d'eau chaude sanitaire de tous les établissements est conforme et ne présente pas de risques ; il vérifie également que l'entretien des réseaux d'eau est régulièrement et correctement réalisé par la Société de maintenance et par l'agent d'entretien de chacun des établissements du Groupe.

Les équipes et les résidents/patients sont sensibilisés à l'utilisation raisonnable de l'eau ; des formations ou réunions d'information/sensibilisation sont régulièrement réalisées.

CONSOMMATION DE MATIÈRES PREMIÈRES ET MESURES PRISES POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DANS LEUR UTILISATION

Le Groupe s'est engagé dans une politique de maîtrise de la consommation des matières premières afin de limiter l'appauvrissement des ressources naturelles et non renouvelables.

Ainsi, des actions ont été entreprises sur la consommation de papier de bureau, tant en terme de référencement de papier recyclé que de suivi de la consommation. Que ce soit pour l'ensemble des établissements ou du Siège, ORPEA a sélectionné des partenaires responsables avec lesquels il a défini des procédures de tri et de recyclage par type de déchets. Des équipements adaptés ont été mis à leur disposition.

Quel que soit son poids ou sa taille, tout objet ou composant électrique ou électronique est récupéré. Les cartouches de toner des imprimantes sont par exemple collectées par des entreprises spécialisées dans le recyclage de ces éléments.

DÉMARCHE D'ÉCO-CONCEPTION ET ÉCO-GESTION DES BÂTIMENTS

ORPEA disposant en interne d'une Direction de maîtrise d'œuvre, le Groupe a très vite appréhendé l'importance du développement durable pour son activité. Depuis plusieurs années, ORPEA s'engage notamment à intégrer les contraintes environnementales et les problématiques d'économie d'énergie dans le cahier des charges de ces nouveaux projets.

Dans le cadre de la politique environnementale globale du Groupe, l'objectif est de conjuguer économie d'énergie et qualité de vie au sein des établissements pour les résidents, les patients, et le personnel.

La volonté du groupe ORPEA est de construire des établissements plus économes en énergie, qui s'intègrent dans l'environnement (accessibilité, paysage, intégration urbaine), tout en offrant une qualité de vie optimale pour les résidents, les patients et le personnel.

L'architecture du bâtiment privilégie le confort acoustique et visuel ainsi que la luminosité naturelle.

Le Groupe est particulièrement vigilant et innovant dans la conception des espaces de vie qui fait toute sa place à l'autonomie et au bien-être des résidents, avec l'aide notamment de matériaux, couleurs, lumières.

Dès la conception de l'immeuble (essentiellement sur le périmètre France à ce jour mais en cours de transfert des bonnes pratiques à l'international), ORPEA fait des choix durables et respectueux de la préservation de l'environnement :

1. **Le bâtiment et son environnement :**
   - respect de l'orientation du terrain (notamment vis-à-vis de la course du soleil),
   - implantation du bâtiment en suivant la topographie du terrain,
   - orientation des façades principales sont Est et Ouest et largement éclairées,
   - accompagnement d'un acousticien sur les classements des voies et traitement de la façade,
   - étude de l'impact des futures installations sur l'environnement (voisins...).
2. **La conception du bâtiment :**
   - accessibilité de l'établissement aux personnes à mobilité réduite : ce critère est d'autant plus essentiel que les établissements du Groupe ont vocation à accueillir des personnes dépendantes,
   - conception des bâtiments limitant les ponts thermiques (limitation du nombre de balcon, ou traitements spécifiques des balcons lorsqu'il y en a, mise en place d'Isolation Thermique Extérieure (ITE...),
   - désolidarisation des équipements techniques de la structure (plots anti-vibratiles...),
   - éclairage naturel pour les locaux ayant un poste de travail,
   - stockage indépendant pour les déchets courants et stockage spécifique pour les ordures alimentaires,
   - privilégier le traitement des apports solaires en confort d'été ou confort d'hivers par des dispositifs passifs.
3. **Les choix techniques et technologiques :**
   - imposition de résultats aux entreprises désignées (par exemple éclairement minimum),
   - en fonction du contexte, traitement des EP (bassin de rétention), panneau solaire ECS si rendement intéressant...),
   - modélisation thermique préalable,
   - choix de technologies peu consommatrice d'énergie (Généralisation progressive de l'éclairage LED, mise ne place de détecteur de présence...),
   - mise en place de synoptique pour la production d'ECS,
   - pour les pièces de volume important ventilation double flux avec récupération d'énergie.

La Direction de la maîtrise d'ouvrage s'assure, tant en France qu'à l'international, que tous les chantiers, tant pour la construction que pour la restructuration, soient particulièrement étudiés de façon à limiter les nuisances pour l'environnement (nuisances sonores, pollution).

Par exemple :

- pour tous les nouveaux bâtiments, une Gestion Technique du Bâtiment (GTB) est mise en place permettant de programmer et de centraliser le chauffage et le rafraîchissement des locaux ;
- en Italie, tous les nouveaux établissements sont conçus de manière à rentrer dans le classement des bâtiments à basse consommation énergétique ;
- en Suisse, tous les nouveaux établissements répondent au label MINERGIE ;
- en Belgique, les nouvelles constructions sont toutes réalisées dans le cadre d'une démarche environnementale (isolation par l'extérieur, ventilation double-flux, brise-jet...).

Enfin, avant chaque achat de terrain, ORPEA s'assure que les sols ne soient pas pollués et procède si nécessaire à la dépollution des sols.

3.2.5 PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

L'activité d'ORPEA a peu d'incidence sur la biodiversité.

Au niveau de l'utilisation des sols, les espaces libres sont dans la mesure du possible végétalisés.

3.3 INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX

3.3.1 UN ENGAGEMENT FORT POUR PROMOUVOIR LA VIE DES RÉGIONS

SOUTIEN DU DYNAMISME ÉCONOMIQUE LOCAL

La contribution à la vie économique locale par le biais de l'emploi

Au regard de l'ouverture régulière de nouveaux établissements en Europe, ORPEA crée chaque année de nombreux emplois pérennes et non délocalisables (en moyenne, plus d'une cinquantaine de salariés pour un EHPAD et une centaine pour une clinique). Lespostes à pourvoir sont pour la grande majorité des contrats à durée indéterminée, dans les métiers de la médecine, du soin, de l'hôtellerie – restauration, de l'animation et de la vie sociale, et des services administratifs.

De plus, avec plus de 12 300 lits en construction ou restructuration à travers l'Europe, ORPEA contribue également, indirectement, à maintenir des milliers d'emplois dans le secteur du BTP.

D'ailleurs, à travers ses chantiers de construction et de restructuration, le Groupe contribue à l'aménagement des territoires, en participant à l'aménagement de nouvelles zones urbaines ou la restructuration d'anciens quartiers, voire à la sauvegarde du patrimoine à travers des actions de restauration de bâtiments.

Enfin, avec un réseau composé de près de 800 établissements en Europe, ORPEA est un acteur économique important des régions, notamment par le biais du versement des taxes locales.

Une politique de recrutement locale favorisant les partenariats avec les écoles et instituts de formation

Le Groupe a toujours privilégié une politique de recrutement locale, afin de s'impliquer davantage dans la vie économique de la commune, et met en place des relations de proximité avec les agences pour l'emploi, les écoles et instituts de formation (en France, le Groupe soutient près de 500 écoles à qui a été versée la taxe d'apprentissage en 2017).

En effet, afin d'attirer de nouveaux talents au sein du Groupe et de valoriser son image et son secteur d'activité auprès de futurs diplômés, ORPEA met en place des partenariats locaux forts avec les écoles paramédicales (aides-soignants, infirmiers...), des écoles de commerce ou des universités. Ces partenariats se traduisent par :

- **l'accueil de nombreux stagiaires ou de collaborateurs en contrat d'alternance permettant notamment la promotion de nos établissements auprès des étudiants et ainsi de créer un « vivier » de candidats pour ses recrutements futurs.** À titre d'exemple, en 2017 en France, ORPEA a poursuivi sa politique de partenariat avec de nombreuses écoles de formation (*Toulouse Business School*, l'École des Psychologues Praticiens) ou encore avec l'InterSyndicat National des Internes en Médecine dans l'objectif de faire connaître les établissements du Groupe et attirer ces futurs médecins, tant pour des stages d'études que pour des remplacements et postes salariés. Dans la même dynamique, en Belgique, des partenariats forts sont créés avec les différentes institutions de formation, en priorité pour les fonctions paramédicales (bacheliers en soins infirmiers et spécialisations gériatriques, brevet en soins infirmiers, KEL, aides-soignants), qui comprennent l'accueil et suivi des étudiants en stage, des rencontres et débriefing avec les écoles, une participation d'ORPEA Belgium à des bourses de stagiaires et les *jobs days* au sein des écoles ou encore la présentation de sujets gériatriques aux étudiants dans les écoles. En Suisse, les établissements SENEVITA sont partenaires de la formation « Fachfrau Gesundheit » dispensée par *Oda Gesundheit Bern*, pour se faire connaître auprès des jeunes professionnels de santé en cours de formation. En Espagne, ORPEA Ibérica dispense des cours sur les pratiques gériatriques aux étudiants en psychologie de l'université Complutense de Madrid ainsi qu'aux étudiants en médecine et section dentaire de l'université CEU San Pablo. En Pologne, un établissement de MEDI-SYSTEM est terrain de stage pour les professionnels de la rééducation tandis qu'un second l'est pour les infirmiers.

  En Allemagne, les cliniques ont mis en place un partenariat avec les écoles de psychologie et de kinésithérapeutes pour dispenser des cours et former les futurs professionnels ainsi qu'un cursus de formation pour l'ensemble de ses soignants, cursus qui sera prochainement élargi aux thérapeutes ; de même, en Chine, ce sont, en 2017, 80 médecins et infirmiers chinois qui ont suivi la formation en soins gériatriques dispensée au sein de l'établissement ORPEA de Nankin dans le cadre du certificat conjoint entre ORPEA et le *Peking Union Medical College Hospital* (PUMCH) ;
- **le développement de programmes spécifiques de formation pour répondre, d'une part aux besoins réels du Groupe en matière de compétences, et d'autre part, aux aspirations des collaborateurs du Groupe afin de les accompagner dans la réalisation de leurs projets professionnels.** À titre d'exemple, un partenariat a été noué avec Ducasse Conseil pour proposer un programme de formation sur-mesure aux Chefs de cuisine des établissements français. Une formation diplômante a également été créée par ORPEA avec Sup Santé (une référence en matière de préparation aux concours médicaux) visant l'obtention du certificat labellisé de Responsable de l'animation en EHPAD ; comme tout nouveau diplôme, ce certificat pourra être reconnu et inscrit au Répertoire national de la certification professionnelle à partir de la quatrième promotion (avec effet rétroactif pour tous les précédents diplômés).

  Par ailleurs, le partenariat noué avec l'ESCP Europe et l'INSEEC se poursuit afin de proposer un parcours de formation spécifique et diplômant aux managers.

Enfin, grâce à un partenariat avec l'Université de Nice, le parcours d'intégration des nouveaux directeurs d'établissements du Groupe est valorisé depuis 2016 par l'obtention du diplôme universitaire international « Direction et management des établissements sanitaires et médico-sociaux ». Initié en France, ce programme de formation est en cours de déploiement dans l'ensemble des pays où le groupe ORPEA est présent (les modules théoriques sont en cours d'adaptation aux spécificités de chaque pays). Une première promotion a démarré en 2017 en Autriche, en Suisse ; et ce DU est actuellement en cours de déploiement en Allemagne, Italie et en Chine. Pour une question d'homogénéité du parcours et de l'enseignement, ce DU sera toujours établi avec l'Université de Nice, et selon les pays, en partenariat avec les universités locales.

Dans le cadre de sa politique de recrutement, ORPEA accorde une grande importance aux qualités humaines, ainsi qu'à la diversité au sein de ses équipes. À ce titre, le Groupe promeut l'alliance des générations, en favorisant l'intégration des jeunes dans le monde professionnel tout en maintenant dans l'emploi les salariés seniors de manière à assurer le transfert des compétences.

Pour répondre aux besoins de cette dynamique de recrutement, un partenariat avec Défense Mobilité (organisme qui accompagne la reconversion des personnels militaires dans leur seconde partie de carrière ainsi que leurs conjoints) a été signé en France ; en Espagne, une collaboration active s'est mise en place avec le Conseil supérieur des sports (ministère de la Jeunesse et des Sports) pour favoriser la réinsertion professionnelle des sportifs de haut niveau.

Par ailleurs, ORPEA s'attache à promouvoir l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

En France, un accord d'entreprise a été signé en ce sens. En Espagne, de nombreux partenariats ont été noués et développés en 2017 avec la Fondation Randstad et la Fondation Caixa pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, avec les services de la Fremap (entité de la Sécurité sociale espagnole) pour le recrutement, ainsi qu'avec la Fondation Aprocor pour l'assistance et l'accompagnement dans l'emploi.

PARTICIPER À LA CONSTRUCTION DE FILIÈRES DE SOIN

Les établissements du groupe ORPEA, quel que soit le pays où ils sont situés, mettent en place des conventions de coopération ou une collaboration étroite avec les établissements hospitaliers, les cliniques, les soins à domicile, de manière à pouvoir assurer la continuité des soins et proposer une prise en charge coordonnée, à toutes les étapes de la dépendance.

À titre d'exemple, les cliniques françaises du Groupe s'attachent à être partenaires des Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT), dont l'objectif est de définir et mettre en œuvre une stratégie collective médico-soignante à l'échelle d'un territoire, pour garantir aux patients une offre de soins globale, coordonnée et de proximité dans une logique de parcours de soins ; dans ce cadre, notamment le Centre de Rééducation de Navennes est étroitement associé au GHT de Haute-Saône.

De même, **en France,** tous les établissements de Soins de Suite et de Réadaptation qui disposent de lits spécialisés dans la prise en charge des personnes âgées adhèrent aux filières gériatriques du territoire dont ils dépendent ; de même, dans le Finistère, les Cliniques SSR et Psychiatrique du Groupe (cette dernière disposant d'un service de géronto-psychiatrie) adhèrent à la filière gériatrique de l'Ouest-Cornouaille, avec les Centres Hospitaliers et un hôpital public à but non lucratif. Dans le Berry, notre Clinique Psychiatrique a rejoint le réseau addictologie aux côtés du Centre Hospitalier du Blanc.

En Espagne, ORPEA Ibérica collabore de manière régulière avec différents hôpitaux universitaires tant pour assurer la continuité des soins et coordonner l'intervention de spécialistes au sein des maisons de retraite, que pour la formation des équipes (Puerta de Hierro, 12 d'Octubre, Getafe, Fondation Jimenez Diaz, Henares et Infanta Sofia). En 2017, ces partenariats se sont renforcés par le développement de « Update Days » pour le personnel au sein des différents hôpitaux. Des coopérations spécifiques ont également été mises en place avec le Service d'Urgences et des services spécialisés de l'hôpital universitaire « Principe de Asturias (Alcalá de Henares) ».

En Autriche, dans la région du Tyrol, SENECURA est un membre actif du réseau « Integrated Social- and Health Network ».

En Belgique, des conventions de liaison fonctionnelle gériatrique sont nouées avec les hôpitaux et cliniques de proximité. Dans ce cadre, des rencontres sont également organisées entre les équipes pour favoriser les échanges et améliorer la coordination des pratiques ; en 2017, ces rencontres ont par exemple porté sur : l'outil de communication entre l'hôpital et les MRS, l'incontinence, les troubles visuels...

Enfin, dans cette démarche d'ouverture et de coopération, les établissements du Groupe favorisent les rencontres avec les acteurs locaux de la santé, pour entretenir les liens et partager les bonnes pratiques en initiant des évènements professionnels : symposiums, colloques, conférences... De nombreux thèmes sont abordés, tels qu'en 2017 notamment : « Gérontologie et actualités sur la prévention des maladies cardio-vasculaires » ; « Quand l'émotion perd la mémoire » ; « Le bonheur à portée de mains » ; les nouvelles technologies en EHPAD ; la fragilité de la personne âgée...

En Italie, ces rencontres ont d'ailleurs lieu au sein même des établissements.

UNE IMPLICATION DANS LA VIE ASSOCIATIVE LOCALE

Les établissements du groupe ORPEA contribuent à soutenir le tissu associatif local.

Dans le cadre de la mise en œuvre de leur programme d'animations et d'ateliers thérapeutiques, des associations culturelles ou musicales, des artistes locaux... sont sollicités pour intervenir sur site.

En outre, chaque résidence, région ou filiale du groupe ORPEA développe de nombreuses initiatives caritatives en faveur d'associations locales afin de contribuer à la vie de la Cité et s'intégrer dans son territoire. En effet, ORPEA estime que ses équipes seront beaucoup plus impliquées, créatives et investies pour soutenir un projet local, permettant un véritable élan de solidarité au niveau de leur ville ou de leur région. Ainsi, de nombreuses initiatives sont développées dans tous les pays, principalement dirigées vers :

- l'Enfance, car les échanges intergénérationnels sont bénéfiques aux personnes âgées résidant en maison de retraite, qui retrouvent ainsi leur rôle d'aîné, responsable de la transmission des savoirs ;
- le Handicap et l'aide aux familles de malades chroniques et la recherche médicale, au regard du cœur de métier du Groupe ;
- la Solidarité et le bien-vivre ensemble, pour venir en aide aux personnes isolées ou en difficultés sociales et financières.

Mais la solidarité commence par la lutte contre l'isolement social. À travers leur démarche d'ouverture sur l'extérieur et d'animation de la vie institutionnelle, l'ensemble des établissements du Groupe contribue, à leur échelle, au développement des liens sociaux au sein de leur commune. Que ce soit dans le cadre de journées portes ouvertes, à l'occasion de fêtes calendaires et autre fête des voisins, nombre d'établissements accueillent régulièrement voisins, associations et habitants de la commune pour un moment de convivialité et d'échanges. À l'été 2017, un programme d'ouverture et de solidarité a vu le jour et sera renouvelé : lors de tout épisode de forte chaleur, les maisons de retraite du Groupe accueillaient gracieusement les personnes âgées isolées de la commune, le temps d'un après-midi, par solidarité et mesure de prévention.

QUELQUES EXEMPLES DE PARTENARIATS ET DE PROJETS SOLIDAIRES LOCAUX

Pour promouvoir la solidarité et le bien-vivre ensemble

En Belgique, les établissements du Groupe ont organisé diverses manifestations afin de collecter des fonds pour l'association Comequi, qui œuvre en faveur de la population rurale du bord du lac Kivu afin de lui donner les moyens de mener des actions de développement durable améliorant ses conditions de vie ; pour les seniors en particulier, Comequi entend leur assurer une fin de vie digne dans un minimum de confort.

En France, les établissements de la région Est ont mis en place une opération de mécénat qui se poursuivra sur l'année 2018 visant à faire don de matériel médical et paramédical pour la population rurale d'Aït Aizza et Aït Igass dans la province de Taroudant au Maroc.

Les établissements de la Côte d'Azur ont quant à eux collecté des fonds et réuni 17 300 € pour financer la formation d'un coach sportif et créer une section de volley « assis » pour les personnes en situation de handicap, au sein du Club de Volley Pradetan Gardeen.

ORPEA soutient régulièrement des équipages participant à des rallyes solidaires comme le 4L Trophy, le Rallye des gazelles ou encore le Trophée Roses des Sables, dont l'objectif est de promouvoir une association tout en apportant un soutien aux populations locales.

À l'occasion des fêtes de fin d'année, les établissements de la région Rhône-Alpes ont organisé une opération « Noël ensemble » en proposant aux personnes âgées isolées de partager un réveillon de Noël. Dans la même dynamique, plusieurs établissements d'ORPEA Ibérica se sont associés à la campagne « Aucune personne âgée sans cadeau à Noël », en participant à la campagne de distribution de cadeaux auprès de personnes âgées hospitalisées dans la région de Madrid.

En Espagne, des collaborateurs du groupe ORPEA ont de nouveau participé à des projets sportifs solidaires en 2017, qui furent également l'occasion de renforcer la cohésion d'équipe : Course de l'Eau ; course solidaire « Sueno de Vicky » contre le cancer des enfants. Parallèlement, **en Chine,** un événement caritatif a été organisé par ORPEA China en collaboration avec la Croix-Rouge et d'autres associations locales afin de réunir des fonds tout en sensibilisant le grand public sur les maladies neurodégénératives : en contrepartie d'un don de 50 yuans, était proposé un conseil pour l'accompagnement à domicile d'une personne âgée atteinte d'une démence.

En faveur de l'enfance et des liens intergénérationnels

En France, pour la deuxième année consécutive, la majorité des établissements du Groupe se sont mobilisés pour l'association « Imagine for Margo » qui collecte des fonds pour financer de nouveaux programmes thérapeutiques pour les enfants atteints de cancer. Dans ce cadre, tout au long de l'année, des centaines d'évènements ont été organisés sur les cliniques et EHPAD, permettant de collecter au total plus de 180 000 € ; et plus de 800 collaborateurs ont pris le départ de la course « Enfants sans cancer » organisée par l'association et dont le groupe ORPEA est partenaire officiel depuis 2017. Au regard de l'engouement des équipes autour de ce partenariat, il est reconduit en 2018.

En région Aquitaine, les établissements du Groupe ont développé un projet solidaire en 2017 qui se poursuivra en 2018. Primé au *Silver Eco Show* en 2017, ce projet visait à développer les liens intergénérationnels entre jeunes, personnes handicapées et âgées autour de la rénovation d'une pinasse, bateau qui fait partie du patrimoine local du bassin d'Arcachon. Cette rénovation, effectuée grâce à la collecte de plus de 10 000 € de dons, a réuni les résidents et équipes des établissements ORPEA, une association de retraités et un centre de formation pour handicapés adultes (IME/ADAPEI « L'Étoile de Mer » de Taussat). Cette pinasse est maintenant mise à disposition des différents partenaires du projet, ainsi que l'Hôpital des enfants de Bordeaux, l'association « Marche Rose », des lycées et collèges locaux, diverses associations du troisième âge... permettant de nouveaux moments d'échanges et d'évasion alliant toutes les générations.

Les établissements de la région Rhône-Alpes - Auvergne étaient partenaires de l'opération « Une clé pour les mal-logés », portée par Habitat et Humanisme : tout au long du mois de septembre 2017, 1 500 étudiants ont collecté des dons dans les rues de Lyon à travers la vente d'objets. L'objectif : financer la rénovation d'appartements d'une résidence intergénérationnelle qui accueille des jeunes en formation, des jeunes mamans sans logement et des personnes âgées isolées. ORPEA s'est engagé à verser 1 € par euro récolté, soit 20 000 € au total.

L'établissement de La Talaudière a contribué au financement d'un projet mené par l'association Les Blouses Roses pour réaménager le service des urgences pédiatriques de l'hôpital de Saint-Étienne.

En Allemagne, les équipes de certains établissements CELENUS KLINIKEN ont également participé en 2017 à des courses solidaires, au profit d'enfants atteints de maladies.

En Espagne, les établissements ont participé à l'événement solidaire « El Rastrillo de Nuevo Futuro », qui vient en aide aux enfants en risque d'exclusion sociale.

En 2017, ORPEA Ibérica a également étendu son partenariat avec la société « Adopta un Abuelo » qui vise à développer les échanges intergénérationnels au sein de ses établissements, *via* un programme social de rencontres entre jeunes et résidents ; cet accompagnement récurrent permet aux aînés de se sentir écoutés et valorisés dans le rôle de « sages », tandis que les jeunes s'enrichissent des valeurs et des expériences des plus âgés.

En faveur de l'environnement et de la protection du patrimoine local

Tout au long de l'année 2017, les Résidences ORPEA d'Aquitaine ont organisé de multiples événements au profit des Voies Navigables de France qui protègent et entretiennent des voies, composantes de l'attractivité touristique de nos régions.

Vide-greniers, tombolas, marchés aux fleurs, repas à thèmes... Ce sont 2 500 € qui ont été remis aux VNF, sans oublier les nombreuses opérations de sensibilisation organisées par les établissements du Groupe, notamment par la plantation symbolique d'arbres au sein des résidences.

En faveur de la recherche médicale

ORPEA contribue également au développement d'associations œuvrant pour la recherche médicale :

- **contre les maladies neurodégénératives et les démences :** notamment en Italie, où ORPEA Italia soutient la Fondation du *Geriatric Research Group* et bénéficie de l'intervention d'un de leurs experts une fois par an à l'occasion d'une journée de séminaire sur la démence ; en Autriche où les établissements SENECURA soutiennent un programme de recherche de l'Institut Karl Landsteiner ; en France, où les EHPAD du Groupe soutiennent les antennes locales de l'Association France Alzheimer à travers diverses manifestations et où le Groupe apporte un soutien à l'association nationale ;
- **contre le cancer,** par le biais de diverses manifestations solidaires à travers lesquelles les établissements du Groupe ont collecté des fonds pour contribuer au financement de programmes thérapeutiques : en Italie, au profit de l'association AIRC - *Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro* ; en France en faveur de l'association *Imagine for Margo,* de la Ligue contre le cancer notamment à l'occasion de l'opération « Octobre rose » où la mobilisation des équipes a été forte en 2017, ou encore à travers la participation des équipes à des événements sportifs locaux tels que la « Foulée des demoiselles » dans le Var en faveur de la lutte contre le cancer du sein ;
- **contre la malvoyance,** en Belgique où ORPEA soutient la Ligue Braille, ainsi qu'en France, où les établissements du Centre soutiennent l'Association des chiens-guides d'aveugle d'Anjou.

Par ailleurs, en Autriche, SENECURA est partenaire de la recherche sur les soins palliatifs en fin de vie menée par le *Netzwerk Lebensende.*

En France, le Groupe soutient l'association Hôpital 2000, qui œuvre en faveur de la prise en charge de la douleur. Dans ce cadre, en 2017, ORPEA a financé l'acquisition de pompes à morphine.

ORPEA est également un acteur engagé pour le Téléthon. Cette année encore, la mobilisation a été au rendez-vous : marches solidaires et défis sportifs (y compris au Siège administratif du Groupe), ventes d'objets, repas à thème, expositions, spectacles et autres tombolas ont été organisés au sein des établissements pour récolter des fonds. Plus de 20 000 € ont été collectés en faveur de l'AFM et de la recherche.

En 2017, une initiative en faveur de l'association Grégory Lemarchal et la lutte contre la mucoviscidose, a également été menée par la Division Soins de Suite et de Réadaptation CLINEA : événements caritatifs, journée de sensibilisation et mécénat.

En Suisse, SENEVITA était partenaire du congrès « Humorkongress » qui promeut la thérapie par l'humour comme support et aide aux soins.

3.3.2 UN ENGAGEMENT POUR PROMOUVOIR L'ÉDUCATION À LA SANTÉ

SENSIBILISATION, INFORMATION ET PRÉVENTION

ORPEA favorise l'ouverture de ses établissements sur l'extérieur, dans tous les pays où le Groupe est implanté, pour en faire des lieux de rencontres et d'échanges. Tous les établissements du Groupe organisent régulièrement des rencontres avec la population, sous la forme de journées portes ouvertes, en vue d'informer, sensibiliser, prévenir et aider le plus grand nombre à prendre soin de leur santé et à bien vieillir :

- aide aux aidants ;
- équilibre et prévention des chutes ;
- alimentation et nutrition ;
- sommeil ;
- accompagnement d'un proche atteint de la maladie d'Alzheimer.

Ces journées sont l'occasion pour la population locale de s'informer et obtenir des conseils à travers des conférences et des ateliers pratiques, d'échanger avec des professionnels de santé, et de partager des expériences avec d'autres familles. L'objectif est ainsi de soutenir les aidants et promouvoir le bien vieillir des personnes à domicile.

Ces journées sont souvent l'occasion de nouer ou renforcer des partenariats avec des associations locales (notamment à l'occasion de la Journée mondiale Alzheimer, pour laquelle les établissements du Groupe sont largement mobilisés) ; elles permettent aussi des échanges constructifs avec les Autorités locales et sont un moyen de mieux informer les médias locaux sur les défis du vieillissement.

En France, pour pérenniser les bienfaits de ces journées, ORPEA a édité des livrets conseils à destination des aidants, afin de les aider à accompagner un proche à domicile. Divers thèmes ont été ainsi traités : accompagner un proche atteint de la maladie d'Alzheimer, aides et subventions, séjours de répit et solutions d'aide à domicile, bien choisir une maison de retraite, guide de l'aidant. En outre, des fiches « bien vieillir » sont également remises dans le cadre de journées thématiques sur le sommeil, l'équilibre et la prévention des chutes, l'alimentation ou encore l'entretien de la mémoire.

Pour enrichir cette dynamique, depuis 2015, ORPEA est partenaire de l'Association Française des Aidants, qui milite pour la reconnaissance du rôle et de la place des aidants dans la Société. Elle oriente et soutient les aidants localement, notamment *via* l'animation du réseau national des Cafés des Aidants®, d'ateliers santé, assure des formations sur les questions liées à l'accompagnement. Dans ce cadre, ORPEA et l'Association Française des Aidants développent des actions régionales communes ; et par son soutien financier, ORPEA contribue également au développement des projets mis en œuvre par l'association. En complément, les établissements nouent au niveau local des partenariats permettant de développer cette démarche et de l'ouvrir au plus grand nombre : dans l'Est, les établissements de l'Aube ont initié en collaboration avec le réseau Régéma la création d'un cycle de conférences « L'Université des Sâges » à destination des seniors ; désormais financé par le Conseil départemental, les établissements continuent d'y prendre une part active dans l'animation ; de même, dans les Bouches-du-Rhône, un partenariat a été noué avec l'association EVA (Ensemble Vieillir avec Alzheimer) pour soutenir les aidants de proches atteints de maladies neurodégénératives. En Suisse, les maisons de retraite SENEVITA organisent régulièrement des journées portes ouvertes sur le thème des soins de longue durée et des maladies neurodégénératives.

Un autre bon exemple illustrant l'engagement du Groupe auprès des proches aidants est sûrement celui de l'initiative de la clinique suisse de Bois-Bougy qui, avec deux autres établissements de soins, s'est associée au programme d'aide aux aidants du canton de Vaud, pour mettre en place une « Charte du proche aidant, à domicile, d'une personne de tout âge en situation de handicap, malade ou en fin de vie ». Cette initiative, qui a pour objectif de définir le statut, le rôle et l'intégration de l'aidant dans la prise en charge hospitalière des patients, a reçu le prix « Éthique clinique » lors de la première édition des *ORPEA Excellence Awards.*

En Italie, une initiative similaire a été mise en place, avec un programme de formation et de soutien des aidants familiaux à Turin.

En Espagne, les résidences ORPEA Ibérica ont développé diverses actions pour apporter informations et conseils aux aidants. Un week-end « portes ouvertes » thématique a été proposé au sein de chaque établissement au cours du deuxième semestre 2017 et des « Café Alzheimer » sont régulièrement organisés.

En Pologne, toujours dans cette dynamique d'aide aux aidants, les équipes de MEDI-SYSTEM ont organisé 14 sessions d'informations en 2017 (cinq heures d'ateliers proposés le samedi) à destination des aidants à domicile pour leur donner des conseils et informations pratiques pour prendre soin des personnes âgées.

Par ailleurs, pour contribuer à sensibiliser l'opinion publique sur les effets du vieillissement, MEDI-SYSTEM a participé au financement d'une campagne d'information sur la dépression du sujet âgé.

Une coopération a également été mise en place avec « The Third Millenium University » pour accompagner les seniors à rester actifs et en bonne santé.

Enfin, pour promouvoir l'éducation à la santé auprès des plus jeunes, les infirmiers et kinésithérapeutes du centre KIJOWSKA MEDICAL proposent chaque année deux ateliers aux enfants de l'école maternelle voisine pour leur enseigner les règles d'une vie saine.

En Allemagne, CELENUS KLINIKEN organise régulièrement des conférences et journées portes ouvertes autour de sujets liés à la santé au sein de ses établissements. Ces événements sont non seulement accessibles aux patients et leurs proches, mais également ouverts sur l'extérieur. L'engagement de CELENUS KLINIKEN pour promouvoir l'éducation à la santé est également tourné vers ses salariés. Outre évidemment les cours relatifs aux postures et à la manutention, les employés sont encouragés à avoir une activité sportive et peuvent utiliser gratuitement les équipements des cliniques.

En Autriche, le Groupe est également très actif dans la promotion de la santé par l'activité physique. Ainsi, SENECURA installe des centres de fitness adaptés aux personnes âgées dans ses établissements dans l'objectif d'accroître la force musculaire, l'endurance, la coordination et l'équilibre des résidents. Dans le cadre du programme « Fit & Beweglich 77+ », ce ne sont pas juste les résidents des maisons de retraite mais aussi tous les seniors de plus de 77 ans du quartier qui peuvent accéder gratuitement à ces salles de fitness et à des instructeurs spécialement formés. Ce programme initié dans 15 établissements a été étendu en 2017. Il avait fait l'objet en 2016 d'une étude pilote menée avec l'Université médicale privée Paracelse de Salzbourg, et a été primé par le Conseil Scientifique et Éthique du Groupe à l'occasion des *ORPEA Excellence Awards 2016,* dans la catégorie « Innovation Soignante ». Progressif en résistance, et accompagné par des entraîneurs spécialisés, ce programme d'entraînement comprend aussi des prestations de physiothérapie, d'ergothérapie, ainsi que des conseils sur les régimes et la nutrition. Suite à ce programme, des effets positifs ont été enregistrés sur la mobilité, le statut nutritionnel, la fonction physique, la confiance, les activités quotidiennes et l'autonomie. Source de bien-être, ce programme a contribué à créer du lien et favoriser les échanges avec les habitants du village (le centre de fitness est devenu un lieu de rencontres apprécié avec les habitants).

En Chine, en 2017, des journées portes ouvertes ont été proposées à la population de Nankin autour de groupes de discussions sur les maladies dégénératives et de séances de balnéothérapie organisées au sein de l'établissement par des professionnels formés.

Par ailleurs, de nombreuses cliniques, tant en Psychiatrie qu'en Soins de Suite et de Réadaptation, ont développé des programmes d'éducation à la santé à destination des patients, en vue de les aider à bien vivre avec leur maladie et/ou à prolonger les acquis de l'hospitalisation une fois rentrés à domicile. Ces actions de sensibilisation et de prévention contribuent à l'amélioration de la santé et de la qualité de vie du patient et de ses proches.

En Allemagne, tout au long de l'année, les cliniques CELENUS KLINIKEN proposent également des groupes d'entraide thématiques sur des pathologies ciblées pour soutenir et former les patients atteints de maladies, par exemple Parkinson et/ou surdité.

En France, certaines cliniques ont même vu leur programme de prévention labellisé par l'Agence régionale de santé en tant que programme d'éducation thérapeutique du patient (ETP), tel qu'à La Rochelle ou à Saint-Raphaël où les cliniques ont développé un programme destiné aux patients insuffisants cardiaques pour leur apprendre à vivre avec leur pathologie, ou à Pau avec une école anti-chutes, ou encore à Viry-Châtillon, où la clinique propose un programme dédié à la restauration fonctionnelle du rachis pour améliorer les connaissances du patient concernant son dos et relativiser les phénomènes douloureux ; à Vence et Colomiers, c'est un programme d'éducation thérapeutique destiné aux patients victimes d'un AVC invalidant qui a été mis en place ; tandis qu'à Saint-Estève et Osséja, le programme concerne les patients atteints de broncho-pneumopathie chronique obstructive.

En Psychiatrie, à Châteaulin, l'équipe de la clinique Kerfriden a développé un groupe de psychoéducation pour les patients atteints de troubles bipolaires et leur famille, de même qu'au Haut-Cluzeau, à Loos et à Montmorency ; tandis qu'à Meyzieu, la clinique Lyon Lumière propose un programme d'éducation thérapeutique dédié aux patients atteints de troubles dépressifs récurrents ou persistants ; à Toulon, le Centre de Soins des Collines du Revest propose quant à lui un programme de prévention de la rechute chez la personne alcoolo-dépendante.

DES DÉFIBRILLATEURS AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS FRANÇAIS ACCESSIBLES À TOUS

Dans le cadre de la lutte contre le risque d'accidents cardiaques, le groupe ORPEA a volontairement équipé d'un défibrillateur l'ensemble de ses EHPAD situés en France.

L'installation de ces appareils en maison de retraite est tout à fait stratégique, non seulement car ces lieux sont particulièrement accessibles puisqu'ouverts au public sept jours sur sept, mais aussi parce qu'ils accueillent des personnes âgées fragiles. De plus, le maillage régional étendu du groupe ORPEA permet de couvrir de nombreux départements et donc de contribuer à une couverture optimale du territoire français, favorisant un meilleur accès au plus grand nombre à une défibrillation.

Des opérations d'information et de présentation du défibrillateur sont l'occasion de rappeler aux voisins et populations locales que le fonctionnement de ce type d'appareil est à la portée de tous, y compris non soignants (les étapes à suivre étant illustrées sur un schéma et commentées par haut-parleur) ainsi que les recommandations de bon usage (comme les gestes de massage cardiaque).

3.3.3 UN ENGAGEMENT POUR ENRICHIR ET TRANSMETTRE LES SAVOIRS

L'ENSEIGNEMENT ET LA RECHERCHE

Les programmes de recherche du groupe ORPEA couvrent essentiellement les axes suivants :

- polymédication et mésusage médicamenteux chez la personne âgée ;
- nutrition et alimentation de la personne âgée ;
- qualité de vie du résident/patient et du professionnel ;
- prise en charge non médicamenteuse ;
- professionnalisme, éthique professionnelle et amélioration des pratiques professionnelles ;
- prévention du risque de chute.

En assurant une veille permanente sur les dispositifs novateurs et les nouvelles approches de soin, ORPEA souhaite se donner les moyens d'offrir des solutions toujours mieux adaptées aux besoins des résidents et patients, mais aussi aux attentes de ses collaborateurs.

Dans cette optique, le groupe ORPEA soutient ou promeut des projets de recherche visant à améliorer la prise en charge en institution.

À ce titre, ORPEA a engagé plusieurs actions, dont les principales au titre de l'année 2016 :

1/ **Soutenir des projets de recherche universitaire : des établissements du groupe ORPEA ont été terrains d'observation et/ou d'expérimentations pour vérifier des hypothèses cliniques de chercheurs ou professionnels de santé.**

Dans ce cadre, nous pourrons noter :

- en Autriche, le programme « Résidence sans douleur » (« Schmerzfreies Pflegeheim »), destiné à améliorer le repérage, la prise en charge et la prévention de la douleur chez les personnes âgées institutionnalisées, notamment en cas de déficit cognitif, se poursuit depuis 2011 dans le cadre d'une collaboration entre la faculté de médecine Paracelse de Salzbourg et les établissements SENECURA ;
- en Suisse, dans le cadre d'un partenariat avec l'Université de Bâle noué depuis deux ans (Institut de sciences infirmières), une étude est menée au sujet des « Douleurs et hospitalisations

évitables » pour développer des concepts et des processus pour prévenir/réduire les douleurs chez les résidents ;

- en Chine, l'année 2017 a notamment été marquée par un renforcement du partenariat avec le *Peking Union Medical College Hospital* (PUMCH), à travers cinq sessions de formation en gériatrie (à Nanjing et Beijing notamment), ou par la création d'un MOOC en chinois adapté d'un MOOC français. Le succès de ce partenariat a conduit l'Académie nationale de médecine à se rapprocher de la Direction médicale internationale, dans le cadre de la coopération inter-académies franco-chinoises.

2/ Financer des doctorats et contribuer à l'effort de formation par la recherche en entreprise : cinq thèses de doctorat en France :

L'une, en neurosciences, est consacrée au développement et à la validation d'un système de mesure de l'équilibre des personnes âgées et de prédiction du risque de chute (Service de santé des armées/Université Pierre-et-Marie-Curie).

La deuxième, encadrée par l'Université Pierre-et-Marie-Curie et la chaire de recherche en sciences infirmières de l'Université Paris-13, est une thèse de santé publique dédiée à l'amélioration de la qualité d'accompagnement des personnes âgées et des familles en EHPAD.

Enfin, à l'initiative du Collège des psychologues et de la Division Psychiatrie du Groupe, trois thèses de psychologie clinique et psychopathologie sont actuellement préparées à l'Université Paris-Descartes ; elles sont respectivement consacrées à l'étude des enveloppes psychiques institutionnelles dans le fonctionnement, d'une cellule psychologique interne ; à l'utilisation du conte comme outil de médiation auprès des adolescents, et à l'apport des méthodes projectives dans l'étude de lien entre narcissisme et relations d'objets dans l'expérience de la maladie d'Alzheimer.

3/ Poursuivre le développement de l'Association de Promotion des Soins Psychiques en Institution (APSPI), créée en 2014 pour promouvoir une meilleure connaissance et une amélioration des dispositifs thérapeutiques de soins psychiques en institution. Dans ce cadre, l'association mène des travaux théorico-cliniques de recherche, et peut être amenée à rédiger et éditer toute revue, collaborer à toute publication, ou encore dispenser des formations. En 2017, l'association a organisé son troisième colloque scientifique ouvert au public sur le thème de la répétition en institution. Plus de 400 professionnels, dont 60 % étaient extérieurs au Groupe, étaient présents, provenant d'horizons divers (structures publiques, privées ou associatives, sanitaires ou médico-sociales, en France ou à l'étranger), et représentant de multiples approches thérapeutiques.

Par ailleurs, dans sa volonté d'assurer la transmission des savoirs, ORPEA participe ou est à l'initiative de programmes d'enseignement professionnel. On notera par exemple :

- la création d'un certificat conjoint entre ORPEA et le *Peking Union Medical College Hospital* (PUMCH) pour la formation en soins gériatriques « PUMCH-ORPEA Joint Training Program In Elderly Care » ;
- la création d'un parcours d'intégration et d'un programme pédagogique visant le diplôme universitaire « Direction et management des établissements sanitaires et médico-sociaux » de l'Université de Nice ;
- la création d'un diplôme universitaire de réadaptation gériatrique en lien avec l'Université de Nice ;
- la création d'un diplôme universitaire en soins infirmiers en psychiatrie en lien avec l'Université de Lille ;
- l'accueil d'internes en médecine dans certaines cliniques habilitées, tel qu'à Meyzieu, Argenteuil, Crosne et Andilly pour la Psychiatrie, ou à Fréjus et Marseille pour la Médecine, ou encore à Saint-Raphaël pour la Cardiologie.

L'ORGANISATION DU GROUPE POUR FAVORISER LA RECHERCHE ET L'INNOVATION

Pour accompagner l'ensemble de ces projets, le Groupe s'est doté de différentes instances :

1/ Le Conseil Scientifique et Éthique International du Groupe

L'année 2017 a été marquée par le renforcement des actions du Conseil Scientifique et Éthique International du Groupe (*International Scientific & Ethics Council,* ISEC), créé en 2015.

Sous la présidence du Pr Alain Franco, sa composition a été élargie à Mme le Pr Liu Xiao Hong *(Peking Union Medical College Hospital),* qui vient ainsi enrichir de ses analyses les réflexions des personnalités éminentes de la gériatrie européenne : le Pr Jean Petermans, Chef du Service de gériatrie du Centre Hospitalier Universitaire de Liège (Belgique), le Pr Thomas Frühwald, membre de la Commission fédérale autrichienne de bioéthique, et le Pr José Manuel Ribera Casado, de l'Académie royale de médecine espagnole.

La mission de l'ISEC consiste à aborder les questions d'éthique clinique et relationnelle d'une part, et à analyser et évaluer les possibilités de recherche clinique et d'innovation soignante à développer au sein du Groupe, ainsi qu'à veiller à la cohérence des initiatives en matière d'éducation et de formation d'autre part.

Dans cette optique, afin de promouvoir une culture professionnelle responsable et pragmatique de l'éthique clinique, et inviter à créer, innover, se questionner et améliorer sans cesse la prise en charge proposée, l'ISEC a organisé en 2017 la troisième édition des *ORPEA Excellence Awards.* Cette cérémonie vise à récompenser les équipes du Groupe ayant proposé une démarche d'éthique clinique, un projet de recherche scientifique ou une innovation soignante jugés les plus méritants.

Parmi 27 candidatures reçues pour cette édition, issues de six pays (voir encadré), cette cérémonie a récompensé trois projets :

- dans la catégorie « Éthique clinique », le programme « Changement de perspective » mis en œuvre par le groupe Peter Janssen (Allemagne). En s'appuyant sur un important travail d'étude des besoins, des représentations et des pratiques des résidents, des familles et des soignants, puis sur la formation des collaborateurs, ce programme a permis de réduire de plus de 30 % le nombre de barrières de lit utilisées. En privilégiant le dialogue, la pédagogie et la recherche de solutions alternatives mieux adaptées aux besoins des personnes, ce programme ambitionne de réduire encore le recours aux barrières de lit, mettant ainsi le cap vers le « zéro contention » fixé par la Direction médicale internationale d'ORPEA ;
- dans la catégorie « Innovation soignante/EHPAD », l'atelier théâtre de la résidence Les Terrasses des Hauts Prés (Uccle, Belgique). Le théâtre est une activité fréquente en EHPAD, mais l'originalité de cette initiative a consisté à faire monter sur une vraie scène, dans un théâtre voisin et après une douzaine de séances de répétition, des résidents souffrant de troubles cognitifs, avec un scénario rédigé progressivement, en fonction de leurs souvenirs et des talents qu'ils dévoilaient, grâce à l'accompagnement bienveillant de soignants et d'une metteuse en scène ;
- dans la catégorie « Innovation soignante/Cliniques », l'étude « Deep TMS, un nouvel antidépresseur », menée à la Clinique Psychiatrique Lyon Lumière (France). La stimulation magnétique transcrânienne constitue une nouvelle approche prometteuse dans le traitement des dépressions sévères ou résistantes. C'est la première fois qu'un établissement privé français se dote de cet outil innovant.

ORPEA EXCELLENCE AWARDS 2017 : 27 CANDIDATURES, VENANT DE SIX PAYS

Catégorie Éthique clinique

1. Réduction des mesures de contention (groupe Peter Janssen, Allemagne)
2. Enjeux relationnels et éthique du soin (CLINEA, Boulogne-Billancourt, France)
3. « Vis ma vie » : faire découvrir et vivre un autre métier que celui connu en accompagnant les « titulaires » dans leur travail au quotidien (CLINEA Eaubonne, France)
4. « Randonnée solidaire des Six Lacs » (CLINEA Chamalières, France)

Catégorie Recherche

1. Park'in Group – Rééducation collective *vs* individuelle (CLINEA Paris, France)
2. Résurgence des traumatismes et impact sur un processus démentiel (ORPEA Magagnosc de Grasse, France)

Catégorie Innovation soignante

1. Un train thérapeutique pour les malades Alzheimer (ORPEA Asti, Italie)
2. Efficacité de la musicothérapie passive chez les patients présentant un déclin cognitif et fonctionnel sévère (ORPEA Madrid, Espagne)
3. Conecta (ORPEA Madrid, Espagne)
4. Thérapies d'activation de la conscience intégrative (ORPEA Ambérieu en Bugey, France)
5. Deep TMS – un nouvel antidépresseur (CLINEA Lyon, France)
6. SeneCurto, le clown qui émeut les cœurs (SENECURA Bludenz, Autriche)
7. Aromathérapie en EHPAD (ORPEA Saintes, France)
8. La médiation âne'imale (ORPEA Grasse, France)
9. Le toucher-massage en unité protégée (ORPEA Hirson, France)
10. En scène ! – Le théâtre thérapeutique (ORPEA Uccle, Belgique)
11. Self-défense seniors (ORPEA Ambérieu en Bugey, France)
12. Olympiades (CLINEA Vétraz-Monthoux, France)
13. Sécurisation de la prise en charge somatique en psychiatrie – La conciliation médicamenteuse (CLINEA Lyon, France)
14. Soins intensifs de courte durée (CLINEA Lyon, France)
15. Mobil'aide, unité mobile en milieu rural (ORPEA Carpentras, France)
16. Laboratoire de prévention des chutes (ORPEA Asti, Italie)
17. Le « Dia Baïno » – de l'éducation à la santé à l'ETP (CLINEA Brunoy, France)
18. Certification à la prise en charge de la douleur en EHPAD (SENECURA Vienne, Autriche)
19. Le passeport des Vallées (CLINEA Brunoy, France)
20. e-Vline – Expérimentation de télémédecine (ORPEA Saint-Rémy-lès-Chevreuse, France)

2/ Le Comité de Gestion des Projets Innovants pour stimuler et évaluer l'innovation au service de nos résidents et patients

ORPEA entend promouvoir l'innovation fondée sur les preuves *(evidence-based innovation)* au bénéfice de nos parties prenantes, passant par une évaluation multidisciplinaire rigoureuse des projets développés avant leur éventuel déploiement au sein des établissements du Groupe.

Aussi, a été créé en 2016, en France, un Comité de Gestion des Projets Innovants (CGPI), chargé de recenser, analyser, prioriser et piloter les innovations, afin d'assister la Direction Générale dans ses arbitrages. Les projets retenus pourront faire l'objet de déploiement à l'international, suivant les besoins.

Le Comité de Gestion des Projets Innovants étudie actuellement d'autres projets portant essentiellement sur :

- la télémédecine (six projets en cours et deux à l'étude) ;
- des dispositifs anti-errance (deux projets à l'étude) ;
- des dispositifs antichute (trois projets à l'étude et un en déploiement sur 22 résidences) ;
- la pharmacie (deux projets à l'étude) ;
- la prévention des troubles musculo-squelettiques des professionnels ;
- l'hygiène.

Par ailleurs, parmi les autres actions menées en 2017 au sein du Groupe, citons également :

- en Italie : après la création en 2016 sur la Résidence de Turin d'un *Memory Center* (centre de diagnostic précoce et de prise en charge non médicamenteuse des dégénérescences cognitives), un laboratoire de prévention des chutes installé à titre expérimental à la Résidence Casamia d'Asti a permis de réduire de 50 % le nombre de chutes de résidents. Le programme est en cours de mise en œuvre dans d'autres établissements italiens ;
- en Île-de-France : d'une part la mise en place, dans l'unité Alzheimer, d'un système d'ouverture des portes des chambres sécurisé et personnalisé afin de diminuer les altercations entre résidents et les intrusions dans les chambres, et d'autre part le test d'un support de tablette permettant d'optimiser l'utilisation de l'informatique et d'assurer une meilleure traçabilité des actes ;
- en France, le co-développement de nouveaux univers pour enrichir les thérapies par exposition à la réalité virtuelle proposées dans certaines Cliniques Psychiatriques.

3/ La cellule « Recherche & Publications »

Outre plusieurs articles parus dans des revues professionnelles soignantes, quelques articles ont été publiés dans des revues scientifiques internationales :

- Al-Salameh A, Bucher S, Bauduceau B, Benattar-Zibi L, Berrut G, Bertin P, Corruble E, Danchin N, Derumeaux G, Doucet J, Falissard B, Forette F, Hanon O, Ourabah R, Pasquier F, Pinget M, Ringa V, Becquemont L (2017). *Gender-Related Differences in the Control of Cardiovascular Risk Factors in Primary Care for Elderly Patients with Type 2 Diabetes: A Cohort Study. Canadian Journal of Diabetes.* Oct. 2013. pii : S1499-2671(17)30069-2. doi : 10.1016/j.jcjd.2017.08.248. *[Epub ahead of print]* ;
- Clot-Faybesse P, Bertin-Hugault F, Blochet C, Denormandie P, Rat P, Hay PE, Bonin-Guillaume S (2017). *Analgesic Consumption in Nursing Homes: Observational Study about 99 Nursing Homes. Gériatrie et Psychologie Neuropsychiatrie du Vieillissement.* 15(1):25-34 ;
- Costantino C (2017). Transitionnalité, narrativité et traitement du traumatisme – De l'utilisation de la médiation conte dans les soins psychiques auprès des adolescents. *Revue française de psychanalyse.* 81(3): 109-120.

Signalons également un ouvrage coordonné par deux collaborateurs de la Division Psychiatrie : Costantino C et Huerre P (coord.) (2017), *Les Médiations numériques et Prise en charge des adolescents,* Paris : Lavoisier/Médecine Sciences, coll. Thérapies & Psychothérapies.

LE PARTAGE DES BONNES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

ORPEA s'est toujours attaché à favoriser le partage des bonnes pratiques de manière à faire profiter à l'ensemble de son réseau d'établissements, les approches de soin originales ou innovantes, les initiatives qui favorisent le bien-être des résidents et patients ou participent à la qualité de vie en institution, qui ont été mises en place avec succès sur un établissement.

C'est dans cet esprit que dans chaque pays où le Groupe est présent, la filiale édite un magazine interne à l'attention de ses équipes, pour relayer ces actions et les partager. En France, le magazine « Ensemble » est diffusé chaque trimestre ; en Suisse, c'est le « SENEVITA Post », en Belgique « ORPEA Magazine », en Autriche le « SENECURA Inform » et en Italie « Con Noi ».

La démarche Qualité et les outils déployés sur l'ensemble du Groupe participent évidemment à cette dynamique. Les référents Qualité régionaux contribuent d'ailleurs à relayer les bonnes pratiques et initiatives intéressantes à décliner.

Dans le même esprit, les concours internes, qu'il s'agisse du Trophée Qualité (qui existe en France, en Belgique et en Espagne) ou encore les *ORPEA Excellence Awards* en éthique, innovation soignante et recherche (qui concernent tous les pays dans lesquels le Groupe est présent), mais également le Concours culinaire (France et Espagne), contribuent également à cet échange vertueux, en créant une émulation positive et en stimulant la créativité.

En outre, depuis plusieurs années, ORPEA a mis en place des Collèges de réflexions scientifiques sur les bonnes pratiques professionnelles.

Ces Collèges permettent aux professionnels des différents métiers de se rencontrer, d'échanger, de confronter leurs pratiques, de s'inspirer les uns des autres, et parfois mutualiser leurs moyens. Les travaux de ces Collèges ont pour finalité d'améliorer la prise en charge proposée aux résidents et patients accueillis au sein des établissements du Groupe :

- **Le Collège des psychologues :** Depuis 13 ans, il regroupe plusieurs fois par an les praticiens, qu'ils exercent en Psychiatrie, Soins de Suite et de Réadaptation ou en EHPAD, soit plus de 200 professionnels. Il encourage la collaboration transversale entre les praticiens du Groupe, soutient la réflexion clinique et la formation continue des professionnels, et favorise la coopération avec des professionnels d'autres horizons, dans une démarche d'amélioration constante des soins aux patients et résidents. Le Collège des psychologues organise deux rencontres par an, autour d'une thématique annuelle en lien avec les pratiques de soins en institution, associant ainsi journées d'intégration des nouveaux psychologues du Groupe et journées d'étude. Depuis de nombreuses années, les psychologues ont travaillé à élaborer des outils de soin originaux (« Sensimage », « Jeu de soi », carnets de soin pour addictions et adolescents...).

  Il coordonne la revue *Cliniques – Paroles de praticiens en institution,* éditée chez érès deux fois par an.

  Le Collège des psychologues anime la Cellule d'intervention institutionnelle d'urgence, composée de 20 praticiens spécifiquement formés ; cette cellule a été créée afin de proposer une démarche commune en cas de situation d'urgence institutionnelle, c'est-à-dire d'événement ayant effraction dans la vie de la structure de soins et pouvant entraîner un « trauma institutionnel ».
- **Le Collège des Présidents de CME et coordonnateurs médicaux :** Les psychiatres élus par leurs pairs se réunissent trois fois par an, se tiennent au courant des textes, organisent la formation continue, informent leurs confrères des nouveautés de chacun des établissements, veillent à la dimension éthique et déontologique de la Division (Charte du psychiatre CLINEA). Ce type de réunions existe également en SSR et en EHPAD. Pour nos trois métiers, les coordinations régionaux et nationaux passent régulièrement dans chacun des établissements du Groupe afin de réaliser des audits des dossiers, proposer des formations aux personnels soignants, animer des supervisions, des jeux de rôles ;
- **Le Collège des rééducateurs en EHPAD :** Rencontres des psychomotriciens et ergothérapeutes pour mutualiser les bonnes pratiques professionnelles, enrichir les programmes de réadaptation, découvrir de nouvelles approches thérapeutiques.

Ces Collèges sont aussi à l'origine d'un sentiment d'appartenance et favorisent la fidélité au Groupe.

3.3.4 UNE POLITIQUE D'ACHAT RESPONSABLE

Le groupe ORPEA dispose d'une Direction achats Groupe, ainsi que de services achats présents dans chacun des pays où ORPEA est implanté ; dans le cadre de sa politique achat, ORPEA est particulièrement soucieux de la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans ses relations avec ses fournisseurs.

Dans le cadre du référencement national ou international qui est réalisé, le Groupe privilégie les sociétés ayant une Charte écologique ou développant des procédés ou solutions respectueuses de l'environnement.

Le groupe ORPEA prête également une attention particulière au respect du commerce équitable en s'engageant avec des fournisseurs et sous-traitants soucieux des règles éthiques et sociales.

L'ensemble de ces critères font partie intégrante des appels d'offres et sont donc pris en compte dans le choix des partenaires du Groupe.

De sa volonté d'associer ses partenaires et fournisseurs à sa démarche environnementale, le groupe ORPEA a renforcé davantage sa politique d'achats éco-responsable en 2017, *via* la création d'une Charte éco-responsable ORPEA qui est venue s'intégrer aux critères environnementaux des appels d'offres Groupe, assurant le référencement de produits éco-responsables.

Courant 2019, un outil informatique « e-achats » centralisera tous les appels d'offres, les contrats Groupe, les produits et fournisseurs référencés, ainsi que les commandes et livraisons pour tous les établissements en France et à l'international. Cet outil centralisé s'appliquera à l'ensemble du Groupe et permettra un pilotage précis (outils de reporting) et harmonisé de la politique achats dans tous les pays où le Groupe est présent, dans le respect des engagements sociétaux et environnementaux du Groupe.

Enfin, toujours soucieuse d'améliorer ses pratiques au service des résidents et patients, la Direction achats du Groupe évalue régulièrement ses fournisseurs tout au long du partenariat, en moyenne une fois par an et plus occasionnellement en cas d'incident. En cas de dommage constaté sur l'utilisation d'un produit par exemple, une fiche anomalie est rédigée en établissement et remontée au siège. Le fournisseur est contacté afin de proposer des actions correctives à mettre en place en lien avec la Direction achats du Groupe.

RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT

ORPEA s'engage à responsabiliser ses fournisseurs, partenaires et sous-traitants sur l'intérêt de travailler avec des entreprises faisant le maximum pour préserver l'environnement.

Gestion des produits d'entretien

ORPEA a remplacé les différents produits chimiques utilisés par des nettoyants multifonctions et biodégradables.

Une attention particulière est accordée au degré de toxicité des produits (composés organiques volatils, conservateurs ayant un potentiel bioaccumulatif, phosphates, mercure...). La priorité est accordée aux produits bénéficiant de certification NFE ou écolabels européens. En matière de formation, des instructions claires sont diffusées pour éviter les surdosages.

Papier et impression

Le papier est un consommable fortement utilisé dans le Groupe, compte tenu de notre activité. C'est pourquoi ORPEA utilise du papier recyclé, éco-labellisé ou issu de forêts gérées de façon responsable.

Par ailleurs, le Groupe a engagé une politique visant à la réduction de la consommation de papier en incitant tous les membres de l'équipe à récupérer et à utiliser le verso des papiers imprimés comme bloc-notes par exemple.

Toute la correspondance interne se fait exclusivement par courrier électronique. Les relations externes sont gérées par courrier traditionnel ou au fax uniquement lorsque cela s'avère indispensable.

L'archivage électronique est également encouragé.

Les achats d'imprimantes sont orientés vers des options d'impression recto/verso pour limiter la consommation de papier. Le choix des cartouches d'encre se fait en fonction de la longévité d'utilisation pour en limiter le remplacement. À ce titre, les impressions en noir et blanc sont définies par défaut par rapport à la couleur.

3.3.5 LOYAUTÉ DES PRATIQUES

PRÉVENTION DE LA CORRUPTION ET DE LA FRAUDE

ORPEA porte une attention particulière à l'interdiction et à la prévention des pratiques anticoncurrentielles, déloyales ou de corruption.

Des procédures d'audit interne et d'approbation strictes ont été mises en place pour éviter tout risque de corruption dans tous les domaines d'activité du Groupe. Chaque projet d'autorisation ou d'acquisition est soumis à un processus de due diligence systématisé : visite de l'établissement par plusieurs équipes, audit opérationnel, financier, social, contact préalable avec les Autorités de tutelle, les familles.

Le projet est ensuite approuvé par le Comité de Développement, voire le Conseil d'Administration, selon la nature du projet et les montants engagés.

La lutte contre la fraude est la préoccupation de tous les collaborateurs et des notes sont régulièrement adressées pour avertir sur ce risque.

Afin de lutter au mieux, aucun mouvement financier ne peut être réalisé par les établissements dans l'ensemble du Groupe. Des délégations de pouvoir et de responsabilité, en matière d'engagement et de paiement, ont été rédigées afin de limiter le nombre de personnes habilitées à signer un chèque ou donner un ordre de virement. Ainsi les personnes habilitées à engager un paiement sont clairement identifiées, leur nombre est strictement limité, et en fonction du montant à engager, deux signataires peuvent être requis.

Ces procédures font l'objet de contrôles internes stricts.

Plus récemment, l'entrée en vigueur de la loi Sapin 2 a été l'occasion pour le Groupe de construire une approche formelle et structurée de la Gestion des risques de non-conformité et reprendre les travaux déjà engagés par le Groupe.

La création, en 2017, d'un département dédié au contrôle interne, l'arrivée d'un *Chief Compliance Officer,* au dernier trimestre 2017, ont été des signaux forts de la direction quant à son engagement sur ces sujets et sa volonté de progresser dans cette voie.

Des travaux ont ainsi pu être dûment menés sur la fin 2017, tant au niveau de la cartographie des risques de non-conformité (fraude, corruption, conflits d'intérêts...) que de l'élaboration d'un Code de conduite ; ce dernier, aujourd'hui finalisé, sera déployé à l'ensemble des équipes des *Business Units* courant 2018.

RESPECT DES DROITS DES PATIENTS ET RÉSIDENTS

La responsabilité sociétale d'ORPEA consiste à assurer une qualité de vie et de soin aux résidents et patients qui ont fait le choix de vivre dans un des établissements du Groupe, dans le respect des principes fondateurs des droits de l'homme, de même que des Chartes de la personne hospitalisée et de la personne âgée dépendante en institution.

À ce titre, au-delà de leurs qualifications professionnelles, les collaborateurs du groupe ORPEA partagent les valeurs qui nous semblent essentielles à une prise en soin de qualité :

- la bienveillance, pilier de la bien-traitance représentée par l'écoute, la disponibilité, le respect et la confiance, qui guident leurs actions au quotidien ;
- l'accueil, la convivialité et la bonne humeur, pour que nos établissements soient de véritables lieux de vie et d'échanges, propices au développement des liens sociaux.

En outre, l'accompagnement et les soins proposés au sein des établissements du Groupe visent à maintenir l'autonomie le plus longtemps possible. Ils sont assurés dans le respect du confort, de la dignité, de l'individualité et de la liberté de choix, et ce, à toutes les étapes de la dépendance, jusqu'en fin de vie.

À ce titre, les équipes ORPEA sont formées à la prise en charge de la fin de vie, tant au niveau de la lutte contre la douleur et les inconforts, que sur le plan du soutien psychologique du résident/patient, mais aussi de ses proches. La formation repose sur l'écoute, la bienveillance et la disponibilité que les équipes se doivent d'avoir, afin de maintenir le sentiment de dignité du résident/patient et éviter un sentiment d'abandon, tout en créant un climat sécurisant.

Les équipes ORPEA font preuve de pédagogie auprès du résident/patient et lui expliquent toujours les soins, afin qu'il puisse exercer son libre choix ; son consentement est systématiquement recherché dans le parcours de soin car il en est le premier acteur.

Il a le droit de refuser tout traitement et peut exprimer ses souhaits quant à sa fin de vie dans des directives anticipées.

Les établissements du Groupe respectent bien évidemment les lois en vigueur en la matière, et notamment, en France, la loi de 1999 visant à garantir le droit à l'accès aux soins palliatifs ainsi que la loi Leonetti de 2005 (en attachant une attention toute particulière au fait que suspendre ou ne plus entreprendre de soins dits « curatifs » ne signifie pas « délaisser » ou « abandonner », au contraire).

Dans sa volonté de contribuer à l'approfondissement d'une culture pragmatique de l'éthique clinique, ORPEA a renforcé sa réflexion sur la dimension éthique des pratiques de soins, avec la création du Conseil Scientifique et Éthique, Le Conseil émet des avis experts sur les questions d'éthique clinique qui lui sont soumises par les établissements du Groupe, et apporte son éclairage, son expérience et ses compétences en matière de qualité et de sécurité des soins et de la prise en charge, mais aussi de qualité de vie, au service des résidents, patients et collaborateurs.

Afin d'accompagner le développement de la pratique de l'éthique dans tous les établissements du Groupe, le Conseil s'appuie sur un réseau de référents Éthique régionaux et de référents Bien-traitance présents dans chaque établissement depuis 2011.

Enfin, le besoin d'appartenance, la culture de la personne, ses traditions, son identité religieuse sont strictement respectés et les équipes font preuve de neutralité.

SANTÉ ET SÉCURITÉ DES RÉSIDENTS ET PATIENTS

La mission première d'ORPEA consiste à soigner et accompagner ceux qui ont fait le choix de vivre dans un établissement du Groupe, en assurant leur sécurité et leur bien-être. La santé et la sécurité des résidents et patients sont donc inscrits au cœur de l'activité d'ORPEA et constituent la priorité de l'ensemble des équipes.

La traçabilité des actes et des soins, conjuguée aux protocoles de suivi médical et paramédical et aux procédures de fonctionnement, élaborés par la Direction médicale et le département qualité du Groupe, permettent de :

- sécuriser la prise en charge, dans tous les établissements du Groupe (France et international), en s'assurant du respect des bonnes pratiques professionnelles et de toutes les obligations sanitaires et de sécurité ;
- harmoniser l'organisation du travail avec des supports précis afin de faciliter le contrôle interne de la prise en charge proposée au sein des établissements du Groupe.

Tous les trimestres, dans l'ensemble des *Business Units*, des auto-évaluations sont réalisées par les directeurs d'établissements et leur équipe de direction (dont le Médecin Coordonnateur et l'Infirmier Coordinateur pour la partie « soins », mais également le Chef de cuisine pour la restauration, l'homme d'entretien pour la partie sécurité) ; et semestriellement, un audit de contrôle est effectué par les directeurs régionaux afin de s'assurer du bon respect de l'ensemble des procédures Groupe (qu'il s'agisse des procédures Soins, Restauration, Administratif ou Hygiène des locaux) et veiller ainsi à la santé et sécurité des résidents et patients.

Enfin, comme décrit dans la section « gestion des risques » du rapport de gestion, ORPEA a identifié l'ensemble des risques liés à la santé et à la sécurité des personnes dépendantes accueillies pouvant survenir dans ses établissements, et a mis en place, depuis de nombreuses années, des outils appropriés (procédures, formations, check-list et évaluation de contrôle) pour prévenir et gérer ces risques, dont principalement : la qualité et la température de l'eau (prévention du risque lié aux légionelles, maîtrise de la potabilité de l'eau ainsi que de la température de l'eau par le biais de mitigeur...) et plus globalement les risques liés à la sécurité des bâtiments, mais également le risque climatique, pandémique, de maltraitance, ainsi que les risques liés aux soins et à l'alimentation.

DIALOGUE ET TRANSPARENCE AVEC LES RÉSIDENTS, LES PATIENTS ET LES FAMILLES

Une des valeurs fondatrice d'ORPEA est l'écoute, de manière à offrir aux résidents et patients des projets de soins individualisés, des réponses sur-mesure, des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques qui évoluent tout au long de leur séjour.

C'est pourquoi la préoccupation majeure des directeurs d'établissement est d'entretenir en permanence le dialogue et de satisfaire les attentes des familles. En effet, construire une relation de confiance avec les patients/les résidents et leur famille est essentiel à une prise en charge de qualité.

Dans ce cadre, diverses actions sont développées au sein du Groupe pour favoriser cette écoute attentive et bienveillante :

- une direction disponible grâce à l'organisation centralisée du Groupe, qui sensibilise également ses équipes pour qu'elles soient attentives aux besoins et attentes formulés par chacun ;
- une attention particulière portée aux réclamations exprimées par les patients/résidents et leur famille, à leur traitement et à leur suivi dans le temps ;
- un dialogue constructif au sein de tous les établissements et dans tous les pays :
  - dans le cadre des commissions (menus, animation...) et des Conseils de résidents (connus en France en tant que « Conseils de la Vie Sociale »), qui sont composés de représentants de la direction, des résidents et des familles, pour échanger sur diverses thématiques telles que l'organisation et la vie quotidienne de l'établissement, l'animation socioculturelle et les activités thérapeutiques, les projets de travaux et d'équipements, ou encore l'entretien des locaux,

- avec les représentants des usagers en clinique, qui sont issus d'associations agréées en matière de santé, et qui siègent à la Commission des usagers (CDU) dont la mission est de veiller au respect des droits des usagers et de contribuer à l'amélioration de la politique d'accueil et de prise en charge, en examinant les réclamations émises par les patients et les outils de recueil d'indicateurs de la satisfaction des usagers ;
- des enquêtes de satisfaction indépendantes, organisées site par site, dans tous les pays, tant en cliniques qu'en maisons de retraite, ainsi que dans les agences de maintien à domicile DOMIDOM, ADHAP et SPITEX. En cliniques, ces enquêtes sont réalisées à la sortie de chaque patient ; en maisons de retraite, ces enquêtes sont réalisées annuellement et les résultats et plans d'amélioration définis au niveau de chaque établissement font l'objet d'une présentation aux résidents et familles.

3.4 NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE REPORTING DES DONNÉES

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Sauf précision spécifique (cf. chapitre ci-dessous) :

- les données sociales sont consolidées pour la totalité des sociétés du Groupe, dès lors qu'elles sont pleinement intégrées financièrement et ce, quelles que soient leurs activités ;
- le périmètre environnemental couvre 90,5 % des lits ouverts, au regard notamment de l'exclusion des sites du groupe espagnol Sanyres repris courant 2017 (19 sites pour 2 769 lits). L'impact environnemental des sièges administratifs n'est pas intégré dans le périmètre de consolidation en dehors du siège principal du Groupe situé à Puteaux (France) ;
- les données sociétales sont consolidées sur l'ensemble des sociétés du Groupe.

RÉFÉRENTIEL DE REPORTING

Afin d'assurer l'homogénéité et la fiabilité des indicateurs suivis dans l'ensemble de ses entités, le Groupe a mis en œuvre un référentiel commun de reporting social, environnemental et sociétal.

Ces documents précisent les méthodologies à suivre pour effectuer le reporting des différents indicateurs de l'ensemble du Groupe : définition, méthode de calcul, unité de calcul.

Afin de s'assurer de la bonne compréhension des indicateurs sociaux et environnementaux par les différents pays, les Directions corporate ressources humaines et maintenance/sécurité sont en charge de communiquer toute information nécessaire auprès de leurs correspondants pays.

PRÉCISIONS ET LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

Les méthodes relatives à certains indicateurs sociaux et/ou environnementaux peuvent présenter des limites, du fait notamment de l'absence de définitions reconnues au niveau international, concernant notamment les différents types de contrats de travail ou encore des modalités pratiques de collecte et de saisie de ces informations.

C'est pourquoi, pour certains indicateurs, les méthodologies utilisées et le cas échéant, les marges d'incertitudes associées sont précisées dans la mesure du possible.

INDICATEURS SOCIAUX

Le reporting social est réalisé à travers des outils dédiés aux services Paye et Ressources Humaines. La collecte des données est essentiellement réalisée *via* les logiciels de paye des pays.

Les données sont saisies dans les établissements avant transmission au siège des différents pays puis au siège administratif du groupe ORPEA. Après avoir été collectées par le service des ressources humaines, ces données font l'objet d'une consolidation et d'un traitement selon des procédures et critères définis préalablement :

- l'effectif est calculé pour l'ensemble des pays à partir de l'effectif total inscrit au 31 décembre 2017 ;
- pour l'ensemble des pays, sont considérés en CDI tous les collaborateurs dont le contrat a un terme indéterminé (sans terme défini ou indéfini) ; on retient la qualification locale de contrat à durée indéterminée tel que défini ci-dessus, c'est-à-dire englobant par exemple la notion de CDI à la demande (Suisse) ou excluant la notion de contrat de remplacement à durée indéterminée (Belgique). Une personne disposant de plusieurs contrats CDI sur x sites apparaîtra x fois. Pour le calcul, on tient compte du nombre de contrats. Pour l'Autriche, la législation et le contrat collectif applicable ne distingue pas la notion de « permanent or temporary contract ». Le « temporary contract » est très peu utilisé. Une exception spécifique le contrat « Altersteizeit » dont la fin de contrat est fixé de manière certaine, ce type de contrat est cependant lié à la retraite des collaborateurs, reste donc dans la catégorie des CDI. En Autriche les stagiaires ne sont pas pris en compte dans l'effectif. En République tchèque, il y a une forme spécifique de contrat *(Agreement on working activity and Employment agreement = the mixture contract paid per hour, combining freelance and working contract)* que nous considérons comme CDI puisque sans terme mais à temps partiel puisque la notion d'ETP n'est pas pertinente ;
- pour l'ensemble des pays, sont considérés à temps plein les salariés dont le nombre d'heures au contrat est équivalent à la durée légale du travail locale ; on prend en compte ici le

nombre d'heures théoriques, au contrat. Il est entendu que la durée légale du travail varie d'un pays à l'autre voire d'une région ou d'une fonction à l'autre ;

- la notion de cadre est propre à la France.

EMBAUCHES ET DÉPARTS

Pour les embauches :

- prise en compte des CDI signés entre le 1er janvier et le 31 décembre ;
- cette méthode suppose que l'on comptabilise aussi dans ces recrutements les personnes qui, ayant signé un CDI pendant la période visée, seraient sorties des effectifs pour une quelconque raison : fin de période d'essai, démission, licenciement... ;
- les passages de CDD en CDI ne sont pas pris en compte dans les recrutements pour les BU suivantes : CELENUS, SENECURA Autriche, CH SENEVITA, pour les autres BU sont pris en compte ;
- pour l'Autriche en raison de la législation et du contrat collectif applicable. Pour une partie de l'Allemagne et de la Suisse en raison de la non-distinction d'encodage.

Pour les départs :

- le motif « licenciement » ne porte que sur les CDI ;
- il s'agit aussi bien des licenciements pour cause économique que des licenciements pour autre cause, dans tous les cas une rupture à la seule initiative de l'employeur ;
- les sorties au 31 décembre de l'année N sont comptabilisés dans les effectifs, ils ne sont pas comptabilisés dans les sorties de l'année N, mais dans celles de N+1.

RÉMUNÉRATION

Les taux de change utilisés pour le calcul des rémunérations des pays correspondent aux taux de change en vigueur au 3 avril 2018.

FORMATION

Heures ou jours de formation dispensés aux salariés au cours de l'année de référence.

En France, sont également comptabilisées les heures de formations « ouvertes » qui seront dispensées postérieurement au 31 décembre, dès lors qu'il s'agisse :

- d'une formation diplômante ;
- ayant débuté l'année en cours.

Pour l'Allemagne il n'y a pas de suivi centralisé des formations dispensées pour CELENUS.

Pour l'Autriche, l'intégration en cours d'année de DDW n'a pas permis de prendre en compte les heures suivies dans son groupe. Les heures reportées pour l'Autriche sont donc pour 2017 celles à périmètre constant (SENECURA uniquement).

SENEVITA prend en compte les heures de formation des alternants dans le comptage.

ABSENTÉISME

Nombre d'heures ou de jours d'absence (payées et non payées) pour maladie (professionnelle ou non) et accident du travail :

- Belgique/Italie/Chine/Allemagne ORPEA Deutschland/Allemagne CELENUS/République tchèque/Suisse (hors Clinique de La Métairie) : heures qui auraient dû être travaillées ;
- Autriche/Suisse (Clinique de La Métairie) : jours calendaires ;
- Espagne : en nombre de jours calendaires. L'item « accidente no laboral » est inclus dans cette catégorie. La définition d'accident du travail est double dans le sens où il y a une définition légale locale et une définition Groupe RSE donc une différence possible entre les différents rapports ;
- Pologne : jours calendaires et « Rehabilitation Allowance » est pris en compte.

ACCIDENTS DE TRAVAIL

Un taux de fréquence et de gravité a été établi sur les BU internationales en 2016 sur base des définitions ci-dessous.

Fréquence : Nombre d'accidents sur le lieu de travail (+ trajet) ayant entraîné au moins un jour d'arrêt de travail/Nombre d'heures payées * 1 000 000

- Est considéré comme accident de travail toute déclaration qui a généré un numéro de dossier (interne) ou de sinistre (externe) enregistrée entre le 1er janvier et le 31 décembre ayant entraîné au moins un jour d'arrêt de travail.
- Le nombre d'heures est le nombre d'heures payées de l'ensemble du périmètre du 1er janvier au 31 décembre.
- Pour ORPEA Germany le nombre d'heures payées ne prend pas en compte les heures complémentaires/supplémentaires qui sont récupérées.

Gravité : Nombre de journées perdues/Nombre d'heures payées * 1 000

- Est considérée comme journée perdue le nombre repris sur la déclaration (en jours calendaires).

Pour les BU hors France est considérée comme journée perdue le nombre repris sur la déclaration (date de début et de fin incluse et en jour calendaire). En cas de chevauchement sur deux années, seuls les jours perdus dans l'année d'exercice comptent.

Pour mémoire la définition légale locale du taux peut être différente que celle retenue pour le RSE Groupe (exemple Espagne ou Belgique) donc des différences de comptage de jours peuvent exister entre cet item et celui de l'absentéisme. Par ailleurs la durée du temps de travail peut varier d'une région ou fonction à l'autre, le nombre d'heures d'un temps plein (et les heures travaillées et payées correspondantes) peuvent variées en conséquence.

En France la formule utilisée reste pour l'instant la même que précédemment avec un lien sur des heures travaillées et non payées, à la différence que cette année et pour la première fois, les heures des cadres au forfait jour ont été comptabilisées dans le calcul.

Les rechutes concernant les accidents de travail sont bien prises en compte ; toutefois, elles ne peuvent être identifiées en tant que telles.

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Les indicateurs environnementaux sont soit calculés lors d'une campagne annuelle (émissions de CO_2...) soit reportés mensuellement (consommation d'eau...).

Tout comme les indicateurs sociaux, ils sont saisis par les établissements, transmis au siège des différents pays et consolidés ensuite par le siège du groupe ORPEA.

ÉMISSIONS DE CO_2 AU REGARD DE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE 2017

Pour l'ensemble du calcul des énergies des pays, il a été pris la consommation annuelle en kWh. Les coefficients retenus pour les calculs proviennent de l'ADEME.

- Pour l'électricité les coefficients suivants ont été appliqués pour l'ensemble des pays :
  - Suisse : 0,0273 kg de CO_2/kWh ;
  - France : 0,0647 kg de CO_2/kWh ;
  - Belgique : 0,220 kg de CO_2/kWh ;
  - Espagne : 0,238 kg de CO_2/kWh ;
  - Italie : 0,406 kg de CO_2/kWh ;
  - Allemagne : 0,461 kg de CO_2/kWh ;
  - Chine : 0,766 kg de CO_2/kWh ;
  - Pologne : 0,781 kg de CO_2/kWh ;
  - République tchèque : 0,589 kg de CO_2/kWh ;
  - Autriche : 0,188 kg de CO_2/kWh.
- Pour le chauffage :
  - pour le fioul : un coefficient de 0,263 kg de CO_2/KWH a été appliqué pour l'ensemble des filiales ;
  - pour le gaz naturel : un coefficient de 0,202 kg de CO_2/KWH a été appliqué pour l'ensemble des filiales ;
  - pour le gaz propane : un coefficient de 0,223 kg de CO_2/KWH a été appliqué pour l'ensemble des filiales ;
  - pour le bois : un coefficient de 0,033 kg de CO_2/KWH a été appliqué pour l'ensemble des filiales ;
  - pour le chauffage urbain : il a été appliqué le facteur d'émission d'électricité de chaque pays.

CONSOMMATION ET GESTION DU CHAUFFAGE, DE L'ÉLECTRICITÉ, ET DE L'EAU

Les sites ci-dessous ont été exclus du périmètre de reporting en l'absence de données concernant les consommations d'eau et/ou d'énergie :

- **France :** Résidence Aquarelle, Clinique de la Rose des Sables, Résidence L'Ombrière, Résidence La Cigalière, Résidence Les Jardins de Charlotte, Clinique du Mont-Valérien, Résidence Les Jardins d'Aliénor, Résidence Les Fables, CRF Livry, Résidence Rognac, Résidence Clos Saint-Jacques, Résidence L'Oasis ;
- **Belgique :** Villers-la-Ville, Deurne De Mannevinck, Knokke Heist, Ter Eycke ;
- **Allemagne :** Seniorenhaus Josefa, Seniorenresidenz Kranenburg, Kirschblütenresidenz, Seniorenresidenz, Seniorheim Norddeich, Domizil MediCenter, Domizil am Deich, Pflegezentrum Emdem, Ötigheim, Neustadt, Ortenau, Trier, Villmar, Mainz, Oldendorf, Bremen, Bad Langensalza, Bad Bergenzaben ;
- **Italie :** Belgirate ;
- **Pologne :** KIJOWSKA Warszawa ;
- **République tchèque :** Pizek, Plzen, Sanov ;
- **Suisse :** SENEVITA Panorama ;
- **Espagne :** l'ensemble des établissements du groupe Sanyres ;
- **Autriche :** SENECURA AIS Plegeheim St/Glan, SENECURA Sozialzentrum Lägenfeld, SENECURA Sozialzentrum Schwaz, SENECURA Parkresidenz Dornbirn, Kurhotel St Josef GmbH Bad Dürrnberg, Gesundheitsresort Raxblick GmbH Prein/Rax.

GESTION DES DÉCHETS MÉDICAUX

En 2017, les données n'ont pu être consolidées que sur le périmètre de la France et de la Belgique.

Les tonnages des DASRI sont calculés sur la base des factures d'un prestataire unique qui traite ces déchets (pour 332 établissements) ; Pour les quelques établissements ayant recours à un prestataire différent (16 établissements soit 4,6 % du nombre total d'établissements en France reportant des déchets), une estimation du tonnage de DASRI a été réalisée sur la base du tonnage de DASRI moyen par type d'établissement (EHPAD, SSR, PSY).

CONSOLIDATION ET CONTRÔLES INTERNES

L'ensemble des données remontées par les différents pays sont consolidées sous la responsabilité des Directions corporate ressources humaines et maintenance/sécurité.

Des contrôles de cohérence sont également réalisés lors de la consolidation et l'ensemble des chiffres est ensuite vérifié par la Direction du contrôle de gestion du Groupe.

Ces contrôles incluent également la comparaison avec les données de l'exercice précédent et si des écarts sont jugés significatifs, ils font l'objet d'analyses précises.

CONTRÔLES EXTERNES

En application des dispositions du décret Grenelle II du 24 avril 2012 et de l'arrêté du 13 mai 2013 sur la vérification des données RSE, ORPEA a désigné un de ses Commissaires aux comptes comme organisme tiers indépendant (OTI) chargé de vérifier la présence et la sincérité des informations RSE.

L'attestation de présence et de sincérité de l'OTI jointe en section 5, détaille les travaux effectués par l'OTI ainsi que leurs commentaires et conclusions.

3.5 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société ORPEA désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le Cofrac sous le numéro 3-1048 (1), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux fiches indicateurs utilisées par la Société (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la Société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

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

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre mars et avril 2018 pour une durée d'environ six semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 (2).

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

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

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

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

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 4.4 du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

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

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes [3] :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées [4] en fonction de leur activité, de leur contribution aux données consolidées, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 15 % des effectifs et entre 16 % et 22 % des informations quantitatives environnementales présentées.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

(3) **Informations quantitatives :** *Répartition des effectifs inscrits par zone géographique et par type de contrat de travail, % CDI et CDD, % hommes et femmes, % temps plein et temps partiel, Recrutements en CDI, Licenciements CDI, Rémunération brute versée aux salariés, Nombre de jours ou d'heures d'absence, Taux de fréquence des accidents du travail, Taux de gravité des accidents du travail, Nombre d'heures de formation, Consommation d'eau, Consommation d'électricité, Consommation de chauffage, Émissions de CO_2 au regard de la consommation énergétique 2017, Production de déchets de soins à risque infectieux (DASRI).*
Informations qualitatives : *Mesures de prévention des troubles musculo-squelettiques dans le cadre de la politique de prévention des risques et préservation de la santé des collaborateurs, Gestion des déchets médicaux, Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire, Démarche d'éco-conception et éco-gestion des bâtiments, Dialogue et transparence avec les résidents, les patients et les familles, Santé et sécurité des résidents et patients.*

(4) **Belgique et Autriche.**

Rapport responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 7 mai 2018

L'un des Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Jean-Marie Le Guiner

Associé



4.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

4.1 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration **128**
- **4.1.1** Composition du Conseil d'Administration 129
- **4.1.2** Fonctionnement du Conseil d'Administration 132
- **4.1.3** Règles de fonctionnement et principaux travaux des Comités d'Études 136

4.2 Direction Générale **140**
- **4.2.1** Modalité d'exercice de la Direction Générale 140
- **4.2.2** Limitations aux pouvoirs de la Direction Générale 140

4.3 Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants et aux mandataires sociaux **141**
- **4.3.1** Rémunérations et avantages en nature des administrateurs 141
- **4.3.2** Rémunérations et avantages en nature des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2017 142
- **4.3.3** Tableaux de synthèse des rémunérations et avantages en nature des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2017 146
- **4.3.4** Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux soumis au vote de l'Assemblée Générale prévue le 28 juin 2018 (« *Say on Pay* » *ex post*) 150
- **4.3.5** Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2018 soumise au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 28 juin 2018 (« *Say on Pay* » *ex ante*) 155

4.4 Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale **158**

4.5 Conventions conclues entre un mandataire social et une filiale **158**

4.6 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique **158**

4.7 État récapitulatif des opérations réalisées en 2017 par les mandataires sociaux sur le titre ORPEA **159**

4.8 Annexes **159**
- **4.8.1** Annexe 1 : tableau « Appliquer ou Expliquer » 159
- **4.8.2** Annexe 2 : renseignements complémentaires sur les mandataires sociaux 160
- **4.8.3** Annexe 3 : rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 164

« Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Conseil d'Administration présente à l'Assemblée Générale un rapport sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion.

Le présent rapport contient notamment les informations prévues aux articles L. 225-37-2 et suivants du Code de commerce.

La Société a également pris en considération la recommandation de l'AMF n° 2012-02, relative au gouvernement d'entreprise et à la rémunération des dirigeants des sociétés se référant au Code AFEP-MEDEF, dans sa version révisée en novembre 2016. »

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 26 avril 2018.

ORPEA se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF dans sa version révisée en novembre 2016 (ci-après le « **Code AFEP-MEDEF** »).

Le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités d'Études est régi par un Règlement intérieur (ci-après le « **Règlement Intérieur** »), qui a été mis à jour pour la dernière fois le 13 décembre 2017 suite notamment à l'entrée en vigueur de la réglementation abus de marché et de la réforme européenne de l'audit. Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.orpea-corp.com).

ORPEA estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, sauf lorsqu'il est expressément indiqué le contraire dans le tableau figurant en Annexe 1 au présent rapport en application de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue par l'article L. 225-37-4 du Code de commerce et la recommandation 27.1 du Code AFEP-MEDEF, ledit tableau explicitant les raisons pour lesquelles lesdites recommandations ont été écartées.

4.1 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'article 15 des statuts de la Société définit et précise les modalités de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration.

Les tableaux ci-après indiquent les principaux indicateurs clefs du Conseil d'Administration ainsi que les taux individuels de participation des administrateurs aux séances dudit Conseil.

Principaux indicateurs clefs	**Exercice 2017**	**Exercice 2016**
Nombre de réunions du Conseil d'Administration	9	8
Taux de participation aux réunions du Conseil d'Administration *	91,35 %	94,93 %
Nombre d'administrateurs *	11	12
Proportion d'administrateurs indépendants **	90,00 %	72,72 %
Taux de féminisation ***	40,00 %	36,36 %
Nombre de nationalités	4	4

* *L'administrateur représentant les salariés a été pris en compte dans les calculs.*
** *Ce pourcentage a été calculé selon la composition du Conseil d'Administration au 31 décembre de l'exercice concerné et, conformément à la recommandation 8.3 du Code AFEP-MEDEF, sans prendre en compte l'administrateur représentant les salariés.*
*** *Ce pourcentage a été calculé selon la composition au 31 décembre de l'exercice concerné, et conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes, sans prendre en compte l'administrateur représentant les salariés.*

Taux individuels de participation des administrateurs	Exercice 2017	Exercice 2016
M. Philippe Charrier (1)	100 %	N/A
M. Jean-Claude Marian (2)	100 %	87,50 %
M. Yves Le Masne	100 %	100 %
Mme Laure Baume	66,67 % (3)	100 %
M. Xavier Coirbay (4)	100 %	N/A
Mme Bernadette Danet-Chevallier	100 %	100 %
FFP Invest (représentée par M. Thierry de Poncheville)	100 %	100 %
M. Jean-Patrick Fortlacroix	88,89 %	100 %
M. Christian Hensley	100 %	100 %
Mme Brigitte Lantz	100 %	100 %
Mme Joy Verlé (5)	100 %	N/A
M. Alain Carrier (6)	50 % (7)	62,50 %
Mme Sophie Malarme-Lecloux (8)	100 %	100 %
M. Alexandre Malbasa (8)	100 %	100 %
Mme Sophie Kalaidjian	66,67 % (9)	100 %

(1) Administrateur et Président du Conseil d'Administration depuis le 28 mars 2017.
(2) Administrateur et Président du Conseil d'Administration jusqu'au 28 mars 2017.
(3) Mme Laure Baume a participé à six réunions sur neuf, ayant pris des engagements antérieurement à sa nomination le 14 décembre 2016 et à la fixation du calendrier des réunions.
(4) Administrateur depuis le 22 juin 2017.
(5) Administrateur depuis le 27 avril 2017.
(6) Administrateur jusqu'au 27 avril 2017.
(7) M. Alain Carrier a assisté à deux réunions sur quatre, en raison d'engagements professionnels à l'étranger.
(8) Administrateur jusqu'au 22 juin 2017.
(9) Mme Sophie Kalaidjian a assisté à six réunions sur neuf, en raison d'un congé maternité.

4.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

INFORMATION SUR L'IDENTITÉ DES ADMINISTRATEURS ET LEURS MANDATS

Les statuts de la Société prévoient que le Conseil d'Administration est composé de trois membres au moins et de 18 membres au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi. Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales.

Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire, sur proposition du Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations et des Rémunérations. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'Assemblée Générale.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, la durée des fonctions des administrateurs est de quatre ans renouvelable (sauf pour l'administrateur représentant les salariés dont le mandat dure trois ans). Un échelonnement des mandats est organisé, de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs.

Un représentant du personnel assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'Administration était composé de 11 administrateurs, dont un administrateur représentant les salariés ; sa composition est inchangée à la date du présent rapport.

Le tableau ci-après synthétise les noms des administrateurs en fonction à la date du présent rapport ainsi que des renseignements sur leur mandat d'administrateur au sein de la Société.

Nom	Qualité	Date de nomination / cooptation	Échéance du mandat en cours	Ancienneté au sein du Conseil d'Administration
M.Philippe Charrier	Administrateur (et Président du Conseil d'Administration)	28 mars 2017	AGO 2019 *	28 mars 2017
M. Yves Le Masne	Administrateur (et Directeur Général)	23 juin 2015	AGO 2019 *	29 juin 2006
Mme Laure Baume	Administrateur	14 décembre 2016	AGO 2020 *	14 décembre 2016
M. Xavier Coirbay	Administrateur	22 juin 2017	AGO 2021 *	22 juin 2017
Mme Bernadette Danet-Chevallier	Administrateur	22 juin 2017	AGO 2021 *	16 septembre 2014
FFP Invest (représentée par M. Thierry de Poncheville)	Administrateur	23 juin 2015	AGO 2019 *	15 février 2012
M. Jean-Patrick Fortlacroix	Administrateur	25 juin 2014	AGO 2018 *	30 juin 2011
M. Christian Hensley	Administrateur	23 juin 2016	AGO 2020 *	23 juin 2016
Mme Joy Verlé	Administrateur	27 avril 2017	AGO 2019 *	27 avril 2017
Mme Brigitte Lantz	Administrateur	14 décembre 2016	AGO 2020 *	14 décembre 2016
Mme Sophie Kalaidjian	Administrateur représentant les salariés	15 janvier 2015	AGO 2018 *	15 janvier 2015

* *AG statuant sur les comptes de l'exercice précédent.*

Les débats et la vision stratégique du Conseil d'Administration sont enrichis par la diversité des parcours et la complémentarité des compétences des administrateurs, ainsi que par la représentation équilibrée des femmes et des hommes et la présence de plusieurs nationalités en son sein.

Les biographies des membres du Conseil d'Administration, qui indiquent notamment leur âge, leur nationalité, leur parcours professionnel, les mandats et fonctions qu'ils exercent en dehors de la Société ainsi que le nombre d'actions qu'ils détiennent, figurent en Annexe 2 au présent rapport.

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration au cours de l'exercice

Dans sa séance du 28 mars 2017, suite à la démission de M. Jean-Claude Marian de ses fonctions d'administrateur et de Président du Conseil d'Administration, prenant effet immédiatement à l'issue de ladite séance, le Conseil d'Administration a coopté M. Philippe Charrier en qualité d'administrateur pour la durée restant à courir du mandat de M. Jean-Claude Marian et l'a nommé en qualité de Président du Conseil d'Administration jusqu'au terme de son mandat. L'Assemblée Générale du 22 juin 2017 a ratifié cette cooptation.

Dans sa séance du 27 avril 2017, suite à la démission de M. Alain Carrier de ses fonctions d'administrateur, prenant effet immédiatement à l'issue de ladite séance, le Conseil d'Administration a coopté Mme Joy Verlé en qualité d'administrateur, pour la durée restant à courir du mandat de M. Alain Carrier. L'Assemblée Générale du 22 juin 2017 a ratifié cette cooptation.

Mme Sophie Malarme-Lecloux et M. Alexandre Malbasa, dont les mandats venaient à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 22 juin 2017, n'ont pas sollicité leur renouvellement. Ladite Assemblée Générale a nommé M. Xavier Coirbay en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ; le mandat d'administrateur laissé vacant par M. Alexandre Malbasa n'a pas été reconduit.

L'Assemblée Générale du 22 juin 2017 a renouvelé le mandat d'administrateur de Mme Bernadette Danet-Chevallier, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Renouvellement du Conseil d'Administration

Les mandats des membres du Conseil d'Administration se renouvellent de manière échelonnée comme suit.

Mandats expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Mandats expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Mandats expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Mandats expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
M. Jean-Patrick Fortlacroix	M. Philippe Charrier	Mme Laure Baume	M. Xavier Coirbay
Mme Sophie Kalaidjian (représentant les salariés)	M. Yves Le Masne	M. Christian Hensley	Mme Bernadette Danet-Chevallier
	FPP Invest (représentée par M. Thierry de Poncheville)	Mme Brigitte Lantz	
	Mme Joy Verlé		

Il sera proposé à l'Assemblée Générale prévue le 28 juin 2018 de renouveler le mandat d'administrateur de M. Jean-Patrick Fortlacroix pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Outre son assiduité et sa connaissance de la Société, M. Jean-Patrick Fortlacroix, administrateur indépendant, dispose, de par ses fonctions, de compétences financières et comptables importantes et utiles au Conseil.

Conformément à la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, le Comité d'Entreprise de l'UES ORPEA a, lors de sa réunion du 27 mars 2018, décidé de renouveler le mandat d'administrateur représentant les salariés de Mme Sophie Kalaidjian, pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

La Société considère que la présence d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration favorise la qualité et l'objectivité des débats et qu'un membre du Conseil est 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.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration examine chaque année, suite au débat intervenu en Comité des Nominations et des Rémunérations, la qualification d'administrateur indépendant de chacun de ses membres ainsi qu'à l'occasion de la nomination d'un administrateur. Cet examen s'effectue à la lumière des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP-MEDEF :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ; salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans.

Dans l'hypothèse où un administrateur détiendrait 10 % du capital ou des droits de vote de la Société ou plus, le Conseil d'Administration se prononce sur l'indépendance de l'administrateur en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence de conflit potentiel.

Le 26 avril 2018, le Conseil d'Administration a, sur rapport du Comité des Nominations et des Rémunérations, constaté que les administrateurs suivants sont indépendants en application des critères rappelés ci-dessus : M. Philippe Charrier, Mme Laure Baume, M. Xavier Coirbay, Mme Bernadette Danet-Chevallier, FFP Invest (représentée par M. Thierry de Poncheville), M. Jean-Patrick Fortlacroix, M. Christian Hensley, Mme Brigitte Lantz et Mme Joy Verlé, ce qui porte le taux d'indépendance à 90 %. Conformément à la recommandation 8.7 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil a porté une attention particulière à la situation de M. Christian Hensley et de Mme Joy Verlé, administrateurs dont la candidature a été proposée par CPPIB, premier actionnaire d'ORPEA avec 14,24 % du capital et 21,64 % des droits de vote au 31 décembre 2017. Le Conseil a estimé que ces administrateurs peuvent être qualifiés d'indépendants au regard (i) des critères d'indépendance rappelés ci-dessus, que chacun d'eux remplit, (ii) de la structure de l'actionnariat d'ORPEA, (iii) de l'absence de situation de conflit d'intérêts potentiel de ces administrateurs vis-à-vis d'ORPEA et (iv) du caractère non-significatif de la participation ORPEA dans le portefeuille d'actifs gérés par CPPIB.

La recommandation du Code AFEP-MEDEF qui préconise que la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins la moitié dans les sociétés non contrôlées est donc respectée.

REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES

Au 31 décembre 2017 et à la date du présent rapport, sur un total de 10 administrateurs (hors l'administrateur représentant les salariés), quatre femmes siégeaient au sein du Conseil d'Administration : Mme Laure Baume, Mme Bernadette Danet-Chevallier, Mme Brigitte Lantz et Mme Joy Verlé.

La composition du Conseil d'Administration, dont 40 % sont des administrateurs de sexe féminin, est donc conforme aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes.

REPRÉSENTATION DES SALARIÉS

Conformément à la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 et à l'article 15-1 des statuts de la Société, un administrateur représentant les salariés siège au Conseil d'Administration d'ORPEA depuis le 15 janvier 2015, à la suite de la désignation de Mme Sophie Kalaidjian le 25 novembre 2014 par le Comité d'Entreprise de l'UES ORPEA. La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés étant de trois ans, ses fonctions prendront fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale prévue le 28 juin 2018.

Conformément à ladite loi, le Comité d'Entreprise de l'UES ORPEA a, lors de sa réunion du 27 mars 2018, décidé de renouveler le mandat d'administrateur représentant les salariés de Mme Sophie Kalaidjian, pour une durée de trois années, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

L'administrateur représentant les salariés est invité à participer aux réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations appelées à traiter des questions concernant les rémunérations.

Un représentant du personnel assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

CONFLITS D'INTÉRÊTS ET DÉCLARATIONS RELATIVES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Absence de liens familiaux entre les mandataires sociaux

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les administrateurs de la Société.

Absence de conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels ou avérés entre les devoirs des mandataires sociaux à l'égard du groupe ORPEA et leurs intérêts privés. Le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur Général Délégué, n'exercent aucune activité professionnelle ou mandat social en dehors du Groupe susceptibles de générer une relation d'affaires avec le Groupe. Il n'existe pas entre les administrateurs et le Groupe de contrats ou accords. Il n'existe pas de flux financiers entre les administrateurs et le Groupe. Le mode d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration, notamment par la procédure des conventions réglementées, permettrait le cas échéant de prévenir de tels conflits.

En outre, le Règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que l'administrateur a l'obligation de faire part au Conseil d'Administration de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel, dans lequel il pourrait directement ou indirectement être impliqué. Dans une telle circonstance, il s'abstiendrait de participer aux débats et délibérations concernées.

Absence de condamnation ou d'incrimination des mandataires sociaux

À la connaissance de la Société, les mandataires sociaux n'ont, au cours des cinq dernières années, fait l'objet d'aucune condamnation pour fraude, ni d'incrimination et/ou sanction publique officielle par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés), ni de décision d'un tribunal les empêchant d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Contrats de services

Il n'existe pas de contrats de services liant les membres du Conseil d'Administration à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat.

4.1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÈGLES DE FONCTIONNEMENT ET PRINCIPAUX TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le fonctionnement du Conseil d'Administration est régi par les dispositions légales et réglementaires, ainsi que par les statuts et le Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Le Règlement intérieur a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires et statutaires afin de préciser les modalités de fonctionnement du Conseil et éventuellement, de ses Comités d'Études, dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires. Ce règlement prévoit notamment les règles de confidentialité et de révélation des conflits d'intérêts. Il précise également les différentes règles relatives aux opérations sur le titre de la Société et les obligations de déclaration et de publicité s'y rapportant.

Le Règlement intérieur a été mis à jour pour la dernière fois le 13 décembre 2017 suite notamment à l'entrée en vigueur de la réglementation abus de marché et de la réforme européenne de l'audit. Le Règlement intérieur est en libre téléchargement sur le site Internet de la Société **(www.orpea-corp.com)**.

Tenue des réunions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Il est convoqué par tous moyens (lettre, télécopie, courrier électronique, et même verbalement) par le Président du Conseil d'Administration.

Les convocations peuvent être transmises par le Secrétaire du Conseil. Sauf circonstances particulières, elles sont expédiées par écrit huit jours au moins avant chaque réunion, accompagnées de l'ordre du jour et du procès-verbal de la dernière séance.

Elles précisent le lieu de la réunion, qui peut être le siège social ou tout autre endroit.

Lorsque les circonstances l'exigent, le Président peut solliciter la position du Conseil en le convoquant exceptionnellement dans les 24 heures.

Le Conseil d'Administration arrête, en fin d'année précédente, le calendrier des Conseils d'Administration pour l'année à venir.

Le Conseil d'Administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Un administrateur peut se faire représenter par un autre administrateur muni d'un pouvoir spécial.

Les administrateurs ont la possibilité de participer aux délibérations par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dans les conditions de la réglementation en vigueur. Ces modes de participation sont néanmoins exclus lorsque le Conseil d'Administration doit délibérer sur l'arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés de la Société, l'établissement du rapport sur le gouvernement d'entreprise et le vote sur les rapports de gestion.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, à l'exception du choix d'exercice de la Direction Générale, qui est adopté à la majorité des deux tiers des administrateurs présents.

La voix du Président du Conseil d'Administration est prépondérante.

Les procès-verbaux résument les débats et précisent les décisions prises.

Attributions du Conseil d'Administration

En vertu de ses prérogatives légales, le Conseil d'Administration est notamment chargé :

- de prendre les décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales et financières du Groupe et de veiller à leur mise en œuvre par la Direction Générale ;
- de se prononcer sur les opportunités d'investissement, en particulier d'acquisitions ou de cessions, susceptibles d'affecter de façon significative le résultat, la structure du bilan ou le profil de risque du Groupe ;
- d'arrêter les comptes annuels et semestriels et de préparer l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- de déterminer la politique de rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations ;
- d'examiner, chaque année, avant la publication du rapport annuel, et sur une base individuelle, la situation des administrateurs, puis de communiquer aux actionnaires le résultat de son analyse, afin de déterminer les administrateurs indépendants de la Société ;
- d'approuver le rapport de gestion du Groupe ;
- de préparer et d'approuver le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise.

En application du Règlement intérieur, le Conseil d'Administration est consulté par le Directeur Général dans le cadre d'un certain nombre d'opérations afin de recueillir son autorisation préalable (voir paragraphe 4.2.2 ci-après).

Les membres du Conseil d'Administration sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux du Groupe, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la Société.

Rôle et pouvoirs du Président

Le Président du Conseil d'Administration représente le Conseil d'Administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

En complément de ses attributions légales, le Président réalise les missions suivantes :

- il est consulté et s'entretient avec le Directeur Général sur certains évènements et projets significatifs et/ou stratégiques pour le Groupe ;
- il participe à certaines réunions internes avec les dirigeants et les équipes de la Société, ainsi qu'à toutes les séances des Comités d'Études ;
- il garantit l'équilibre du Conseil, en plus de son bon fonctionnement.

En 2017, année de sa prise de fonctions, M. Philippe Charrier a visité plusieurs établissements du Groupe, tant en France qu'à l'étranger, et rencontré les équipes de direction ainsi que les équipes opérationnelles (jusqu'aux Directeurs d'exploitation) afin d'acquérir une bonne connaissance du Groupe. Il s'est par ailleurs entretenu avec le Directeur Général en moyenne deux fois par mois, à propos notamment de la stratégie du Groupe en matière d'ESG (Environnement, Social, Gouvernance) et de digitalisation, de la recherche de managers clés, de son développement dans les pays où le Groupe est déjà présent et de la prospection dans de nouveaux pays. Il a par ailleurs instauré un dialogue régulier avec les autres administrateurs. Il a enfin participé à toutes les séances des Comités d'Études depuis la ratification de sa cooptation par l'Assemblée Générale du 22 juin 2017.

Activité du Conseil d'Administration en 2017

Un calendrier prévisionnel des réunions du Conseil d'Administration pour l'année à venir est élaboré en concertation avec les administrateurs en fin d'année précédente.

Sur la base de ce calendrier, l'ordre du jour de la réunion est adressé aux administrateurs par courrier électronique dans la semaine qui précède la réunion. Les documents, dont l'examen est nécessaire à la prise de décision des administrateurs, sont, dans la mesure du possible, joints à cet ordre du jour.

Le procès-verbal de chaque réunion fait l'objet d'une approbation expresse lors de la réunion suivante du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration s'est réuni à neuf reprises au cours de l'exercice 2017 (huit fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence a été de 91,35 % (94,93 % au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence individuel des administrateurs aux différentes réunions du Conseil d'Administration est indiqué au début du paragraphe 4.1 du présent rapport.

À l'occasion de ces réunions, le Conseil d'Administration a évoqué notamment les thèmes suivants.

Stratégie opérationnelle et financière du Groupe

Au cours de l'exercice 2017, le Conseil a continué à porter une attention particulière à la stratégie du Groupe, notamment à son développement à l'international et à son financement.

Dans le cadre de la poursuite de la stratégie qu'il avait arrêtée, le Conseil d'Administration a ainsi autorisé, au cours de l'exercice 2017, notamment les opérations suivantes :

- différentes opportunités d'acquisitions, dont le groupe tchèque de maisons de retraite « Anavita » et le groupe autrichien d'établissements de santé « Dr Dr Wagner » ;

- le partenariat avec le Groupe SIS pour l'implantation et le développement du Groupe au Brésil et au Portugal ;
- l'émission d'obligations simples et d'un financement *Schuldschein* ;
- le remboursement anticipé de la totalité des obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes émises le 17 juillet 2013 par ORPEA.

En outre, le Conseil d'Administration s'est prononcé sur le budget 2017 et a analysé les performances du Groupe au titre de l'exercice précédent.

Arrêté des comptes sociaux et consolidés

Le Conseil d'Administration a examiné et arrêté les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2016, les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2017, ainsi que les rapports de gestion y afférant. Le Conseil d'Administration a également revu les projets de communiqués de presse et de présentation des résultats à la communauté financière avant leur publication et examiné la situation financière du Groupe, dont l'évolution de sa trésorerie et de son endettement.

Les Commissaires aux comptes ont participé aux réunions du Conseil d'Administration consacrées à l'arrêté des comptes annuels et semestriels.

Gouvernance

Le Conseil d'Administration a participé à la sélection des nouveaux administrateurs, à la cooptation de M. Philippe Charrier en qualité d'administrateur, à sa nomination en qualité de Président du Conseil d'Administration et à la détermination de sa rémunération ainsi qu'au renouvellement par anticipation des mandats de Directeur Général de M. Yves Le Masne et de Directeur Général Délégué en charge de l'exploitation de M. Jean-Claude Brdenk.

Le Conseil d'Administration a également déterminé, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations :

- le montant de la rémunération variable, pour l'exercice 2016, de M. Yves Le Masne et de M. Jean-Claude Brdenk, en fonction des objectifs qui leur avaient été assignés pour cet exercice, sur la base du mode de calcul précédemment arrêté par le Conseil d'Administration ;
- la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2017 ;
- l'indépendance des administrateurs.

Autres thèmes

Le Conseil d'Administration a par ailleurs, à titre indicatif :

- examiné les bilans Qualité semestriels ;
- approuvé un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de M. Yves Le Masne et de M. Jean-Claude Brdenk, conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2017, ainsi qu'un autre au profit de certains membres de la Direction Générale ;
- arrêté les résolutions et les documents prévus par la loi concernant l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires ;
- renouvelé la délégation consentie au Directeur Général pour l'octroi de cautions, avals et garanties au nom de la Société ;
- étudié l'information qui lui a été fournie concernant les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques au travers des travaux du Comité d'Audit.

Les Comités d'Études ont présenté au Conseil d'Administration leurs travaux, qui ont fait l'objet de rapports par leur Président respectif et ont donné lieu à des débats.

RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION HORS LA PRÉSENCE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Le Conseil d'Administration organise deux fois par an une session exécutive au cours de laquelle les administrateurs évoquent la performance des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Par ailleurs, le Comité d'Audit et le Comité des Nominations et des Rémunérations se réunissent régulièrement hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Au-delà, le dialogue informel entre les administrateurs hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est permanent et le Directeur Général ne participe pas aux délibérations le concernant.

ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Règlement intérieur du Conseil d'Administration de la Société prévoit que le Conseil procède périodiquement à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement ainsi que de ceux de ses Comités d'Études.

Chaque année les administrateurs remplissent un questionnaire d'auto-évaluation et les réponses à ces questionnaires sont synthétisées en une présentation permettant de dégager des axes d'améliorations sur lesquels le Conseil travaille l'année suivante.

Outre cette évaluation annuelle, une évaluation formalisée est organisée à échéances régulières. Ainsi, début 2018, l'évaluation du Conseil d'Administration a été réalisée par un cabinet extérieur indépendant de renommée internationale. Les administrateurs ont reçu un questionnaire destiné à servir de fil conducteur aux entretiens individuels qui se sont déroulés avec deux consultants dudit cabinet. Les conclusions de cette évaluation, desquelles il ressort une appréciation positive des administrateurs, ont été présentées au Comité des Nominations et des Rémunérations ainsi qu'au Conseil d'Administration.

Les axes d'amélioration identifiés feront l'objet d'un suivi par le Comité des Nominations et des Rémunérations et la prochaine évaluation du Conseil d'Administration sera organisée début 2019.

DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ ET DÉLÉGATIONS UTILISÉES

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations en vigueur, accordées par les Assemblées Générales des 23 juin 2016 et 22 juin 2017 ; il fait également état de l'utilisation qui en a été faite au cours de l'exercice 2017.

Nature des autorisations/Montant nominal global maximum	Durée de validité	Utilisation au cours de l'exercice
1) ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 23 JUIN 2016		
15e résolution – Émissions, **avec maintien du DPS,** d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance : ■ *montant nominal global des augmentations de capital :* ***30 000 000 € ;*** ■ *montant nominal maximal des titres de créances :* ***750 000 000 €.***	26 mois	Néant
16e résolution – Émission, **avec suppression du DPS,** d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances, **par offre au public :** ■ *montant nominal global des augmentations de capital :* ***7 534 000 € ;*** ■ *montant nominal maximal des titres de créances :* ***750 000 000 €.***	26 mois	Néant
17e résolution – Émission, **avec suppression du DPS,** d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances **par placements privés** visés au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier : ■ *montant nominal global des augmentations de capital :* ***7 534 000 € ;*** ■ *montant nominal maximal des titres de créances :* ***500 000 000 €.***	26 mois	Néant
18e résolution – Émission de valeurs mobilières dans le cadre des 16e et 17e résolutions, **avec suppression du DPS,** en fixant le prix d'émission selon les modalités déterminées par l'Assemblée Générale, dans la limite de 10 % du capital par an.	26 mois	Néant
19e résolution – Augmentation du capital social **en vue de rémunérer des apports en nature** consentis à la Société, constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières diverses, **avec suppression du DPS :** ■ *dans la limite de 10 % du capital ;* ■ *montant nominal maximal des titres de créances :* ***500 000 000 €.***	26 mois	Néant
20e résolution – Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital **en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, avec suppression du DPS :** ■ *montant nominal d'augmentation de capital :* ***30 000 000 €.***	26 mois	Néant
21e résolution – Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'émission **avec maintien ou suppression du DPS des actionnaires** (clause de surallocation) : ■ *dans la limite de 15 % de l'émission initiale ;* ■ *montant s'imputant sur chacune des émissions décidées en application des 15e à 18e résolutions.*	26 mois	Néant
22e résolution – Émission de titres de capital réservée aux adhérents d'un PEE, **avec suppression du DPS des actionnaires :** ■ *montant nominal maximum :* ***400 000 €.***	26 mois	Néant
23e résolution – Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, aux mandataires sociaux et salariés, **avec suppression du DPS :** ■ *nombre total d'actions pouvant être attribuées : 0,5 % du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil ;* ■ *nombre total d'actions pouvant être attribuées aux mandataires sociaux : 0,2 % du capital au jour de la décision du Conseil d'Administration (sous-plafond).*	26 mois	82 250 actions
24e résolution – Octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions aux mandataires sociaux et salariés, **avec suppression du DPS en cas de souscription :** ■ *nombre total d'actions pouvant être souscrites ou acquises :* ***460 000 actions.***	26 mois	Néant
25e résolution – Plafond Global des augmentations de capital réalisées en vertu des résolutions 15 à 22 : ■ *montant nominal maximum :* ***30 000 000 € ;*** ■ *montant nominal maximal des titres de créances :* ***1 000 000 000 €.***	26 mois	Néant
26e résolution – Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce) : ■ *montant nominal maximal :* ***30 000 000 €.***	26 mois	Néant
27e résolution – Émission de valeurs mobilières donnant droit à attribution de titres de créances et ne donnant pas lieu à augmentation de capital : ■ *montant nominal maximal :* ***500 000 000 €.***	26 mois	Néant
2) ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 JUIN 2017		
16e résolution – Programme de rachat d'actions : ■ *dans* la limite de 10 % du capital ; ■ *prix* maximum d'achat ≤ 150 € par action.	18 mois	Néant
17e résolution – Réduction de capital par annulation d'actions : ■ *dans* la limite de 10 % du capital.	18 mois	Néant

Le texte intégral des résolutions approuvées par lesdites assemblées peut être consulté sur le site du Bulletin des annonces légales obligatoires, ainsi que sur le site Internet de la Société (www.orpea-corp.com, Rubrique Actionnaires/Assemblées générales).

Il est essentiel que le Conseil d'Administration dispose d'autorisations financières lui permettant de réunir avec rapidité et souplesse les moyens financiers nécessaires au développement du Groupe en procédant, conformément à la réglementation en vigueur, à différents types d'émission. Il sera ainsi proposé à l'Assemblée Générale prévue le 28 juin 2018 de renouveler l'ensemble des délégations financières ci-dessus.

PARCOURS D'INTÉGRATION DES ADMINISTRATEURS

Un parcours d'intégration comportant des visites de sites et une présentation du Groupe est proposé à chaque nouvel administrateur.

4.1.3 RÈGLES DE FONCTIONNEMENT ET PRINCIPAUX TRAVAUX DES COMITÉS D'ÉTUDES

Le Conseil d'Administration a mis en place deux Comités d'Études (le Comité d'Audit et le Comité des Nominations et des Rémunérations), à qui il a confié des missions spécifiques en vue de préparer et d'enrichir ses travaux.

Ces Comités d'Études interviennent dans le strict cadre des missions qui leur ont été dévolues par la loi et par le Conseil d'Administration et dont le périmètre est précisé par le Règlement Intérieur. Ils préparent ses travaux, font des propositions ou recommandations, mais ne disposent d'aucun pouvoir décisionnel.

La composition de ces Comités d'Études, leurs missions et leurs travaux en 2017 sont indiqués ci-après.

COMITÉ D'AUDIT

Les tableaux ci-après indiquent les principaux indicateurs clefs du Comité d'Audit ainsi que les taux individuels de participation des administrateurs aux séances dudit Comité.

Principaux indicateurs clefs	Exercice 2017	Exercice 2016
Nombre de réunions du Comité d'Audit	4	4
Taux de participation aux réunions du Comité d'Audit	85,71 %	94,12 %
Nombre de membres du Comité d'Audit *	4	4
Proportion d'administrateurs indépendants *	100 %	75 %

* *Composition du Comité d'Audit au 31 décembre de l'exercice concerné.*

Taux individuels de participation des administrateurs	Exercice 2017	Exercice 2016
M. Jean-Patrick Fortlacroix	100 %	100 %
Mme Laure Baume (1)	100 %	N/A
FFP Invest (représentée par M. Thierry de Poncheville)	75 %	100 %
Mme Joy Verlé (2)	100 %	N/A
M. Alain Carrier (3)	50 % (4)	75 %
M. Alexandre Malbasa (5)	100 %	100 %

(1) Membre du Comité d'Audit depuis le 26 septembre 2017.
(2) Administrateur depuis le 27 avril 2017 et membre du Comité d'Audit depuis le 26 septembre 2017.
(3) Administrateur et membre du Comité d'Audit jusqu'au 27 avril 2017.
(4) M. Alain Carrier a assisté à une réunion sur deux, en raison d'engagements professionnels à l'étranger.
(5) Administrateur et membre du Comité d'Audit jusqu'au 22 juin 2017.

Composition du Comité d'Audit

Au 31 décembre 2017, le Comité d'Audit était composé des quatre administrateurs suivants : M. Jean-Patrick Fortlacroix (Président du Comité d'Audit), Mme Laure Baume, FFP Invest (représentée par M. Thierry de Poncheville) et Mme Joy Verlé. Sa composition est inchangée à la date du présent rapport. M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, participe à ses réunions avec voix consultative.

Il comprend uniquement des membres indépendants, qui ont été choisis, pour la plupart, notamment au regard de leurs compétences particulières en matière financière, comptable et juridique, en raison de leur formation ou de leur expérience professionnelle tel que décrites dans leurs biographies figurant en Annexe 2 au présent rapport.

La composition du Comité d'Audit respecte les recommandations du Code AFEP-MEDEF qui préconisent que (i) la part des administrateurs indépendants composant le Comité d'Audit doit être d'au moins deux tiers et (ii) le Comité d'Audit ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

La durée des mandats des membres du Comité d'Audit coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur.

Attributions du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, afin de préparer les décisions du Conseil d'Administration dans le domaine financier et comptable.

Sans préjudice des compétences du Conseil d'Administration et de la Direction Générale, ce Comité est notamment chargé :

a) d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;

b) d'examiner les risques, les niveaux de risque et les procédures pour s'en prémunir ainsi que les engagements hors bilan significatifs ;

c) de s'assurer de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques ainsi que du contrôle légal des comptes annuel et des comptes consolidés, par les Commissaires aux comptes, et le cas échéant, de prendre connaissance des observations du H3C ;

d) d'assurer la mise en place des règles de rotation des firmes et des principaux associés signataires conformément aux dispositions légales, notamment en pilotant la procédure de sélection des Commissaires aux comptes de la Société et en soumettant au Conseil d'Administration le résultat de la procédure de sélection.

Le Comité d'Audit s'appuie sur le rapport du Groupe de travail sur le Comité d'Audit de l'AMF du 22 juillet 2010 pour mener ses travaux.

Suite à l'entrée en vigueur, le 17 juin 2016, de la réforme européenne de l'audit, les Commissaires aux comptes d'ORPEA ne peuvent fournir au Groupe que les Services Autres que la Certification des Comptes (« **SACC** ») qui ne figurent pas sur la liste des SACC interdits (articles 5 du Règlement européen 537/2014 et 10 du Code de déontologie) (les « **SACC Autorisés** »). La fourniture de SACC Autorisés par les Commissaires aux comptes du Groupe doit cependant faire l'objet d'une autorisation préalable du Comité d'Audit, après avoir analysé les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde qu'ils appliquent. Le Comité d'Audit du 6 décembre 2017 a mis en place une procédure d'approbation des SACC Autorisés qui diffère selon leur nature (ceux qui sont requis par les textes, ceux qui sont habituellement fournis par les Commissaires aux comptes et qui n'affectent pas leur indépendance, les autres SACC Autorisés).

Le Comité d'Audit rend compte au Conseil d'Administration de ses travaux, exprime tout avis ou suggestion qui lui sembleraient opportuns et porte à sa connaissance les points qui nécessitent une décision de sa part.

Dans le cadre du suivi de l'efficacité du contrôle interne, il est informé des résultats des missions réalisées par les Commissaires aux comptes sur le contrôle interne et par le département en charge du contrôle interne, de l'audit interne et de la gestion des risques.

Fonctionnement du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile et au moins trois fois par an.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité d'Audit, en relation avec le Conseil d'Administration, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation. Il est adressé aux membres du Comité d'Audit, préalablement à leur réunion, accompagné des éléments utiles à leurs débats.

Pour mener à bien sa mission, le Comité d'Audit entend, s'il le juge utile, les Commissaires aux comptes et les dirigeants de la Société, responsables notamment de l'établissement des comptes et du contrôle interne, seul ou en présence de représentants de la Société.

Activité du Comité d'Audit en 2017

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2017 (quatre fois au cours de l'exercice précédent).

Lors de ces réunions, le Comité d'Audit a notamment :

- examiné les comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2016, ainsi que les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2017 ;
- pris connaissance des travaux des Commissaires aux comptes portant sur les comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2016, sur les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2017 ainsi que sur l'efficacité du contrôle interne d'ORPEA, notamment sur les établissements et les systèmes d'information ;
- suivi l'avancée des chantiers liés à l'entrée en vigueur de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (« loi Sapin 2 ») ;
- mis en place une procédure d'approbation des SACC Autorisés.

La section du rapport de gestion relative à la gestion des risques a également fait l'objet de travaux du Comité d'Audit.

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Les tableaux ci-après indiquent les principaux indicateurs clefs du Comité des Nominations et des Rémunérations ainsi que les taux individuels de participation des administrateurs aux séances dudit Comité.

Principaux indicateurs clefs	Exercice 2017	Exercice 2016
Nombre de réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations	6	3
Taux de participation aux réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations	100 %	100 %
Nombre de membres du Comité Nominations et des Rémunérations *	4	4
Proportion d'administrateurs indépendants *	100 %	100 %

* *Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations au 31 décembre de l'exercice concerné.*

Taux individuels de participation des administrateurs	Exercice 2017	Exercice 2016
FFP Invest (représentée par M. Thierry de Poncheville)	100 %	100 %
M. Xavier Coirbay (1)	100 %	N/A
Mme Bernadette Danet-Chevallier	100 %	100 %
M. Christian Hensley (2)	100 %	N/A
M. Alain Carrier (3)	100 %	100 %
Mme Sophie Malarme-Lecloux (4)	100 %	100 %

(1) Administrateur depuis le 22 juin 2017 et membre du Comité des Nominations et des Rémunérations depuis le 26 septembre 2017.
(2) Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations depuis le 26 septembre 2017.
(3) Administrateur et membre du Comité des Nominations et des Rémunérations jusqu'au 27 avril 2017.
(4) Administrateur et membre du Comité des Nominations et des Rémunérations jusqu'au 22 juin 2017.

Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations

Au 31 décembre 2017, le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé des quatre administrateurs suivants : FFP Invest (représentée par M. Thierry de Poncheville, Président du Comité des Nominations et des Rémunérations), M. Xavier Coirbay, Mme Bernadette Danet-Chevallier et M. Christian Hensley. Sa composition est inchangée à la date du présent rapport. M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, participe à ses réunions avec voix consultative.

Il comprend uniquement des membres indépendants.

La composition du Comité des Nominations et des Rémunérations respecte les recommandations du Code AFEP-MEDEF qui préconisent qu'il ne comporte aucun dirigeant mandataire social exécutif et qu'il soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

La durée des mandats des membres du Comité des Nominations et des Rémunérations coïncide avec celle de leur mandat d'administrateur.

Attributions du Comité des Nominations et des Rémunérations

Le Comité des Nominations et des Rémunérations assure le suivi des questions de gouvernance et de rémunération.

Sans préjudice des compétences du Conseil d'Administration et de la Direction Générale, ce Comité est notamment chargé :

- d'éclairer la décision du Conseil d'Administration sur les modalités d'exercice de la Direction Générale et sur le statut des dirigeants mandataires sociaux ;
- de faire des propositions au Conseil pour la sélection des administrateurs ;
- de faire des propositions de création et de composition des Comités d'Études au Conseil d'Administration ;
- d'évaluer périodiquement la structure, la taille et la composition du Conseil d'Administration et de lui soumettre des recommandations concernant toute modification éventuelle ;
- de débattre de la qualification d'administrateur indépendant qui est revue chaque année par le Conseil d'Administration avant la publication du rapport annuel ainsi qu'à l'occasion de la sélection des candidats aux fonctions d'administrateur ;
- d'émettre un avis sur les propositions du Président du Conseil d'Administration pour la nomination du Directeur Général et du Directeur Général Délégué ;
- d'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux applicable en particulier en cas de vacance imprévisible ;
- de s'assurer de l'application du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère ;
- de préparer les décisions du Conseil en matière de mise à jour de son Règlement intérieur ;
- d'établir des propositions relatives notamment :
  - à la rémunération fixe et variable du Président du Conseil d'Administration ainsi qu'à tout autre avantage perçu,
  - à la rémunération fixe et variable du Directeur Général et du Directeur Général Délégué ainsi qu'à tout autre avantage perçu (retraite, indemnités de départ...),
  - au montant de l'enveloppe des jetons de présence à soumettre à l'Assemblée Générale ainsi qu'à leur mode de répartition,
  - à la mise en place de plans incitatifs à long terme, comme par exemple ceux qui pourraient prévoir l'octroi de stock-options ou d'actions gratuites notamment aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Fonctionnement du Comité des Nominations et des Rémunérations

Le Comité des Nominations et des Rémunérations se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil d'Administration le juge utile.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité des Nominations et des Rémunérations, en relation avec le Conseil d'Administration, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation. Il est adressé aux membres du Comité des Nominations et des Rémunérations, préalablement à leur réunion, accompagné des éléments utiles à leurs débats.

Activité du Comité des Nominations et des Rémunérations en 2017

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni à six reprises au cours de l'exercice 2017 (trois fois au cours de l'exercice précédent).

Lors de ces réunions, le Comité des Nominations et des Rémunérations a notamment :

- mené le processus de succession de M. Jean-Claude Marian ;
- examiné la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP-MEDEF et fait des recommandations au Conseil d'Administration ;
- émis des recommandations concernant les propositions de nomination de nouveaux administrateurs et de renouvellement de mandats, compte tenu notamment des dispositions applicables en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes ;

- piloté l'évaluation annuelle du Conseil d'Administration par un cabinet extérieur indépendant de renommée internationale ;
- émis des recommandations concernant le montant de la rémunération variable pour l'exercice 2016 et la politique de rémunération pour l'exercice 2017 des dirigeants mandataires sociaux ;
- débattu de l'indépendance des administrateurs et formulé des recommandations au Conseil d'Administration ;
- suivi la préparation du plan de succession des principaux directeurs couvrant les niveaux N-1 réalisé avec l'aide d'un cabinet extérieur indépendant de renommée internationale ;
- émis des recommandations concernant le plan d'attribution gratuite d'actions au profit de M. Yves Le Masne et de M. Jean-Claude Brdenk, conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2017, ainsi qu'un autre plan au profit de certains membres de la Direction Générale ;
- examiné les bilans Qualité semestriels.

4.2 DIRECTION GÉNÉRALE

4.2.1 MODALITÉ D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le 15 février 2011, le Conseil d'Administration a décidé de scinder les fonctions de Président et de Directeur Général compte tenu de l'évolution et du développement du Groupe. Ces modalités d'exercice de la Direction Générale ont été maintenues jusqu'à présent.

M. Yves Le Masne a depuis lors exercé les fonctions de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration du 28 mars 2017, a, sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations :

- nommé M. Philippe Charrier en qualité de Président du Conseil d'Administration pour la durée restant à courir du mandat de M. Jean-Claude Marian, démissionnaire, à la place duquel il a été coopté administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- renouvelé par anticipation le mandat de Directeur Général de M. Yves Le Masne, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de la réunion du Conseil d'Administration suivant l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ;
- renouvelé par anticipation le mandat de Directeur Général Délégué en charge de l'exploitation de M. Jean-Claude Brdenk, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de la réunion du Conseil d'Administration suivant l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

4.2.2 LIMITATIONS AUX POUVOIRS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

LIMITATIONS AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Directeur Général dirige la Société et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances en son nom. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées Générales et au Conseil d'Administration.

Le Directeur Général doit recueillir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour les décisions suivantes :

- tout investissement/acquisition de tout actif non immobilier dans un pays où le Groupe est déjà présent et concernant une activité existante du Groupe (déjà développée par une *Business Unit* du Groupe), d'un montant unitaire par opération strictement supérieur à 25 M€ ;
- tout désinvestissement/cession de tout actif non immobilier d'un montant unitaire supérieur à 5 M€ ;
- tout investissement/acquisition de tout actif immobilier, dans un pays où le Groupe est déjà présent, d'un montant unitaire par opération strictement supérieur à 50 M€ ;
- tout désinvestissement/cession de, tout actif immobilier, dans un pays où le Groupe est déjà présent, d'un montant unitaire par opération strictement supérieur à 50 M€ ;
- tout investissement/acquisition réalisé par le Groupe dans un pays où il n'était jusqu'alors pas présent ou concernant une nouvelle activité (qui n'est pas encore développée par une *Business Unit* du Groupe) ;
- tout emprunt ou financement d'un montant unitaire supérieur à 100 M€, ou modification d'un emprunt ou financement existant d'un montant supérieur à 100 M€, étant précisé que les opérations de financement quel que soit leur montant ne peuvent entraîner une dilution sans avoir été expressément autorisées par le Conseil d'Administration (le Directeur Général devant informer le Conseil d'Administration lors de sa prochaine séance pour tout emprunt ou financement d'un montant supérieur à 50 M€) ;
- la constitution de caution, aval ou garantie d'un montant unitaire supérieur à 100 M€ (le Directeur Général devant en informer le Conseil d'Administration lors de sa prochaine séance pour toute caution, aval ou garantie d'un montant supérieur à 50 M€) ;
- toute décision relative à l'orientation stratégique d'une société du Groupe ou toute modification substantielle de cette orientation ou de l'activité d'une société ;
- l'adoption et la modification du budget annuel ou du plan d'affaires d'ORPEA ou du Groupe ;
- toute opération sur le capital (et notamment, sans que cette liste soit limitative : fusion, scission, apport partiel d'actifs, augmentation ou réduction de capital, émission de toutes valeurs mobilières, création de catégorie d'actions) ;
- la politique de distribution de dividendes ou toute autre forme de distribution faite par la Société à ses actionnaires ;
- la rémunération des mandataires sociaux de la Société ;
- tout recrutement important (rémunération annuelle brute supérieure à 200 K€) ;
- tout plan ou attribution de stock-options, actions gratuites, intéressement ou participation.

LIMITATIONS AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

En qualité de Directeur Général Délégué en charge de l'exploitation, M. Jean-Claude Brdenk dispose, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs de direction et de représentation que le Directeur Général.

Le Conseil d'Administration lui a conféré, de façon énonciative et non limitative, les pouvoirs suivants :

- diriger et contrôler les établissements du Groupe ;
- nommer et révoquer dans les exploitations tous agents, fixer les conditions de leur admission, ainsi que les traitements, salaires, et gratifications ;
- aux effets ci-dessus, passer et signer tous actes et pièces, constituer tous mandataires spéciaux, et généralement faire tout ce qui sera nécessaire pour l'administration générale des établissements du Groupe et l'exécution des décisions du Conseil d'Administration ou du Directeur Général.

Les limitations apportées par le Conseil d'Administration aux pouvoirs du Directeur Général détaillées ci-dessus s'appliquent *de facto* au Directeur Général Délégué.

4.3 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES ACCORDÉS AUX DIRIGEANTS ET AUX MANDATAIRES SOCIAUX

4.3.1 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES EN NATURE DES ADMINISTRATEURS

L'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2016 a arrêté l'enveloppe des jetons de présence à allouer aux administrateurs à un montant annuel de 500 000 €, jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

Le montant des jetons de présence réparti entre les administrateurs comporte une part variable prépondérante en fonction de l'assiduité, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les jetons de présence sont effet répartis selon les modalités suivantes :

- pour la participation aux réunions du Conseil d'Administration (pour les administrateurs non-salariés) : une somme forfaitaire maximum annuelle de 35 000 €, dont 15 000 € de partie fixe et 20 000 € de partie variable, une somme de 2 500 € étant décomptée par absence à partir de la deuxième absence ;
- pour la participation aux réunions des Comités d'Études (Comité d'Audit et Comité des Nominations et des Rémunérations) : une somme de 2 000 € par séance, ce jeton étant doublé pour les Présidents de Comité ;
- pour l'administrateur représentant les salariés : une somme de 1 000 € par séance.

En application de ces règles, un montant total brut de 451 376,71 € a été versé aux administrateurs pour leur participation aux séances du Conseil d'Administration et des Comités d'Études en 2017 (381 125 € au titre de l'exercice précédent).

Le tableau ci-après (tableau 3 – nomenclature AFEP-MEDEF) indique le montant des jetons de présence perçus par les administrateurs au titre des exercices 2016 et 2017 ; les mandataires sociaux qui ne sont pas dirigeants n'ont pas perçu de rémunération ou avantage de quelque nature que ce soit en sus des jetons de présence.

Administrateurs	Jetons de présence versés au titre de l'exercice 2017	Jetons de présence versés au titre de l'exercice 2016
M. Philippe Charrier (1)	26 753,42 €	N/A
M. Jean-Claude Marian (2)	8 342,47 €	35 000 €
M. Yves Le Masne	35 000 €	35 000 €
Mme Laure Baume (3)	32 000 €	4 375 €
M. Xavier Coirbay (4)	20 506,85 €	N/A
Mme Bernadette Danet-Chevallier	47 000 €	41 000 €
FFP Invest (représentée par M. Thierry de Poncheville)	65 000 €	55 000 €
M. Jean-Patrick Fortlacroix	51 000 €	51 000 €
M. Christian Hensley	37 000 €	23 875 €
Mme Brigitte Lantz (3)	35 000 €	4 375 €
Mme Joy Verlé (5)	25 876,71 €	N/A
M. Alain Carrier (6)	16 719,18 €	39 500 €
Mme Sophie Malarme-Lecloux (7)	24 589,04 €	41 000 €
M. Alexandre Malbasa (7)	20 589,04 €	43 000 €
Mme Sophie Kalaidjian (administrateur représentant les salariés)	6 000 €	8 000 €
TOTAL	**451 376,71 €**	**381 125,00 €**

(1) Administrateur et Président du Conseil d'Administration depuis le 28 mars 2017.
(2) Administrateur et Président du Conseil d'Administration jusqu'au 28 mars 2017.
(3) Administrateur depuis le 14 décembre 2016.
(4) Administrateur depuis le 22 juin 2017.
(5) Administrateur depuis le 27 avril 2017.
(6) Administrateur jusqu'au 27 avril 2017.
(7) Administrateur jusqu'au 22 juin 2017.

Le 26 avril 2018, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations et après avoir pris connaissance d'une étude comparative des rémunérations pour des postes similaires conduite par un cabinet extérieur indépendant de renommée internationale (le panel de comparaison étant constitué de 46 sociétés cotées du SBF120, avec une capitalisation boursière au 13 mars 2018 allant de 651,9 M€ à 82,1 Mds€), décidé de proposer à l'Assemblée Générale prévue le 28 juin 2018, de porter l'enveloppe annuelle des jetons de présence à un montant de 550 000 € (au lieu de 500 000 € actuellement). Cette augmentation de l'enveloppe permettra de porter :

- la partie variable des jetons de présence liés à la participation aux réunions du Conseil d'administration à 25 000 € ;
- le jeton lié à la participation aux réunions des Comités d'Études à 3 000 € par séance ;
- le jeton pour l'administrateur représentant les salariés à 1 500 € par séance.

4.3.2 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES EN NATURE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2017

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est déterminée par Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, en tenant compte de l'intérêt et de la stratégie du Groupe et de ses performances.

La rémunération du Président du Conseil d'Administration n'est constituée que d'une partie fixe ; celles du Directeur Général et du Directeur Général Délégué sont composées d'une partie fixe, d'une partie variable et d'un intéressement à long terme au capital de la Société.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est déterminée chaque année conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature attribuables à MM. Jean-Claude Marian, Philippe Charrier, Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, à raison de leurs mandats respectifs de Président du Conseil d'Administration jusqu'au 28 mars 2017, de Président du Conseil d'Administration à partir du 28 mars 2017, de Directeur Général et de Directeur Général Délégué, présentés dans le document de référence 2016 de la Société ont été approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 juin 2017.

RÉMUNÉRATIONS DE M. JEAN-CLAUDE MARIAN, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 1ER JANVIER AU 28 MARS 2017

M. Jean-Claude Marian a démissionné de ses fonctions de Président et d'administrateur lors du Conseil d'Administration du 28 mars 2017 ; il a été Président du Conseil d'Administration du 1er janvier au 28 mars 2017.

Rémunération fixe

Le 28 mars 2017, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle brute de M. Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'Administration, à 550 K€ (inchangée par rapport à 2016) et, compte tenu de sa démission de ses fonctions de Président à cette date, de la lui verser *prorata temporis*. Aussi, M. Jean-Claude Marian a perçu une rémunération fixe brute de 135 700 € au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration du 1er janvier au 28 mars 2017.

Jetons de présence

M. Jean-Claude Marian a perçu 8 342,47 € de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur du 1er janvier au 28 mars 2017.

Rémunération variable annuelle et autres éléments de rémunération

M. Jean-Claude Marian ne perçoit aucune rémunération variable annuelle. Il ne perçoit aucun autre élément de rémunération ou avantage en nature. Il ne lui a été versé aucune indemnité, sous quelle que forme que ce soit, à l'occasion de sa démission de ses mandats d'administrateur et de Président du Conseil d'Administration.

RÉMUNÉRATIONS DE M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 28 MARS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Dans sa séance du 28 mars 2017, suite à la démission de M. Jean-Claude Marian de ses fonctions d'administrateur et de Président du Conseil d'Administration, prenant effet immédiatement à l'issue de ladite séance, le Conseil d'Administration a coopté M. Philippe Charrier en qualité d'administrateur, pour la durée restant à courir du mandat de M. Jean-Claude Marian, et l'a nommé en qualité de Président du Conseil d'Administration, jusqu'au terme de son mandat d'administrateur. L'Assemblée Générale du 22 juin 2017 a ratifié cette cooptation. M. Philippe Charrier est Président du Conseil d'Administration depuis le 28 mars 2017.

Rémunération fixe

Le 28 mars 2017, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, décidé de fixer la rémunération fixe annuelle brute de M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, à 120 000 € et de la lui attribuer en totalité pour l'exercice 2017. Aussi, M. Philippe Charrier a perçu une rémunération fixe brute de 120 000 € au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration du 28 mars au 31 décembre 2017.

Jetons de présence

M. Philippe Charrier a perçu 26 753,42 € de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur du 28 mars au 31 décembre 2017.

Rémunération variable annuelle et autres éléments de rémunération

M. Philippe Charrier ne perçoit aucune rémunération variable annuelle. Il ne perçoit aucun autre élément de rémunération ou avantage en nature.

RÉMUNÉRATIONS DE M. YVES LE MASNE ET DE M. JEAN-CLAUDE BRDENK, RESPECTIVEMENT DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ EN CHARGE DE L'EXPLOITATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Principes

Le 4 mai 2017, le Conseil d'Administration a, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations et après avoir pris connaissance d'une étude comparative des rémunérations pour des postes similaires conduite par un cabinet extérieur indépendant de renommée internationale, défini la composition cible de la rémunération du Directeur Général et du Directeur Général Délégué comme suit :

- pour un tiers, une rémunération fixe ;
- pour un tiers, une rémunération variable annuelle ; et
- pour le dernier tiers, un intéressement à long terme au capital de la Société.

En application de cette proposition, pour l'exercice 2017, la rémunération du Directeur Général et du Directeur Général Délégué a été déterminée comme suit :

- Directeur Général :
  - rémunération fixe : 720 000 € (inchangée pour la sixième année consécutive),
  - rémunération variable annuelle : un bonus cible de 70 % de la rémunération fixe avec un maximum de 150 % du bonus cible en cas de surperformance, soit un bonus total maximum de 105 % (150 % x 70 %) de la rémunération fixe,
  - un plan d'intéressement à long terme sous forme d'attribution d'actions gratuites ou autre plan similaire à hauteur d'un maximum de 100 % de la rémunération fixe, en valeur IFRS définie par un cabinet indépendant ;
- Directeur Général Délégué :
  - rémunération fixe : 640 000 € (inchangée par rapport à l'exercice précédent),
  - rémunération variable annuelle : un bonus cible de 70 % de la rémunération fixe avec un maximum de 150 % du bonus cible en cas de surperformance, soit un bonus total maximum de 105 % (150 % x 70 %) de la rémunération fixe,
  - un plan d'intéressement à long terme sous forme d'attribution gratuite d'actions ou autre plan similaire à hauteur d'un maximum de 100 % de la rémunération fixe, en valeur IFRS définie par un cabinet indépendant.

En outre, le Directeur Général et le Directeur Général Délégué bénéficient de la mise à disposition d'un véhicule de fonction en tant qu'unique avantage en nature.

Critères

La rémunération variable annuelle se décompose entre :

- une part liée à des objectifs quantifiables, correspondant à une proportion cible de 80 % de la rémunération variable totale ; et
- une part liée à des objectifs qualitatifs, correspondant à une proportion cible de 20 % de la rémunération variable totale.

Le tableau ci-après indique les objectifs présidant au versement de la rémunération variable annuelle du Directeur Général et du Directeur Général Délégué pour la performance réalisée en 2017, ainsi que le montant théorique des bonus en cas de non-atteinte des objectifs, d'atteinte du bonus cible et en cas de surperformance.

	Performance réalisée 2017	Minimum Yves Le Masne / Jean-Claude Brdenk	Cible Yves Le Masne / Jean-Claude Brdenk	Surperformance Yves Le Masne / Jean-Claude Brdenk
OBJECTIFS QUANTIFIABLES *(80 % de la rémunération variable totale)*				
Croissance du chiffre d'affaires	+ 10,5 %			
Croissance organique du chiffre d'affaires	+ 5,4 %			
Croissance de l'EBITDA	+ 15,4 %			
Croissance organique de l'EBITDA	Réalisé Donnée confidentielle	0 € / 0 €	403 200 € / 358 400 €	604 800 € / 537 600 €
Amélioration de la marge d'EBITDA	+ 80 points de base			
Augmentation du *free cash flow* par action	Réalisé Donnée confidentielle			
Augmentation du résultat net consolidé normalisé	11,4 %			
Évolution du ratio de levier financier retraité	- 20 points de base			
OBJECTIFS QUALITATIFS *(20 % de la rémunération variable totale)*				
Mise en œuvre d'un plan de succession couvrant aussi les niveaux N-1 et le déploiement d'une politique de gestion et de développement des principaux managers	Réalisé			
Résultats de l'enquête annuelle de satisfaction	=			
Renforcement de la détention immobilière	+ 4 points	0 € / 0 €	100 800 € / 89 600 €	151 200 € / 134 400 €
Information régulière du Conseil d'Administration sur les projets de développement	Réalisé			
Envoi des dossiers de Conseil d'Administration et de Comités d'Études à J-7	7,5 jours			
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE		**0 € / 0 €**	**504 000 € / 448 000 €**	**756 000 € / 672 000 €**

Les principaux termes et modalités du plan d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

- montant égal à la part fixe du salaire, valorisé en actions en valeur IFRS définie par un cabinet indépendant, ayant comme date de référence la date du Conseil d'Administration du 4 mai 2017 ;
- condition de présence ;
- condition de performance : l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) comparée à la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni (regroupant plus de 300 sociétés en Europe hors Royaume-Uni) et du CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les deux exercices 2017 et 2018 :
  - LTIP maximal atteint si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA (TSR) est supérieure ou égale à 10 % de la moyenne des deux indices sur la période,
  - LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA (TSR) est inférieure ou égale à la moyenne des deux indices sur la période,
  - LTIP au prorata si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA (TSR) est située entre 0 et 10 % au-dessus de la moyenne des deux indices sur la période ;
- les actions sont acquises selon la condition de performance après une période de deux ans à laquelle s'ajoute une période de conservation de deux ans ;
- périodes de référence : moyenne du cours de Bourse d'ORPEA sur la période du 1er janvier 2019 au 30 avril 2019, à laquelle s'ajoutera le dividende versé au titre de l'exercice 2018, comparée à cette même moyenne sur la période courant du 1er janvier 2017 au 30 avril 2017, à laquelle s'ajoute le dividende versé au titre de l'exercice 2016 ;
- obligation de conserver 25 % des actions acquises jusqu'à la fin de leur mandat.

Engagement à l'égard du Directeur Général et du Directeur Général Délégué sur le fondement de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce

Indemnité de départ

Lors de la séance du Conseil d'Administration en date du 28 mars 2017, et à l'occasion du renouvellement des mandats de Directeur Général et de Directeur Général Délégué de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk respectivement, le Conseil d'Administration a confirmé le maintien du dispositif d'indemnité prévu en cas de cessation de ces mandats. Le maintien de cet engagement est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 28 juin 2018.

Ce dispositif a été déterminé et décidé lors des séances du Conseil d'Administration en date du 25 mars 2013 et du 25 avril 2013 et approuvé par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013.

Eu égard à l'importante contribution du Directeur Général et du Directeur Général Délégué au développement du Groupe depuis plusieurs années, et compte tenu de leur renonciation passée à leur contrat de travail, ce dispositif prévoit que ces derniers aient droit au versement d'une indemnité correspondant à 24 mois de rémunération brute fixe et variable annuelle (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés) en cas de cessation de leurs fonctions de dirigeant mandataire social.

Le versement de cette indemnité s'applique dans les cas suivants :

- en cas de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ; ou
- en cas de changement de contrôle ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné.

Le changement de contrôle s'entend de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci.

En outre, cette indemnité serait allouée par le Conseil d'Administration sous réserve que la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle), une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle et aucune indemnité n'étant versée en dessous d'un taux de 50 %.

Dans l'hypothèse où MM. Le Masne et Jean-Claude Brdenk pourraient faire valoir leurs droits à la retraite de base à taux plein dans les six mois suivant la fin de leurs fonctions, cette indemnité ne pourrait pas leur être versée.

Assurance chômage

MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk bénéficient d'une assurance chômage dont les primes sont prises en charge par la Société.

Rémunération de M. Yves Le Masne, Directeur Général (situation au titre de l'exercice 2017)

Rémunération fixe

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 22 juin 2017 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et rappelée ci-dessus, M. Yves Le Masne a perçu une rémunération fixe brute de 720 000 € au titre de l'exercice 2017.

Rémunération variable annuelle

Sur la base des critères quantifiables et qualitatifs prévus par la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 22 juin 2017 en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et rappelée ci-dessus, le Conseil d'Administration a, lors de la réunion du 26 avril 2018, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, fixé sa rémunération variable brute, au titre de l'exercice 2017, à 720 000 €, compte tenu de la surperformance enregistrée au titre desdits critères ainsi que cela est détaillé dans le tableau ci-dessus.

Rémunération de long terme

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 22 juin 2017 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et rappelée ci-dessus, M. Yves Le Masne s'est vu attribuer gratuitement 15 625 actions, d'une valeur IFRS de 720 000 €, selon les termes et modalités rappelés ci-dessus.

Jetons de présence

M. Yves Le Masne a perçu 35 000 € de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur en 2017.

Indemnités liées à la cessation des fonctions

Au cours de l'exercice 2017, il n'a été versé à M. Yves Le Masne aucune indemnité de cessation de fonctions.

Autres éléments de rémunération ou avantages

En complément des éléments ci-dessus, M. Yves Le Masne bénéficie :

- d'une assurance chômage, prise en charge par la Société, dont les primes se sont élevées à 62 490,20 € au titre de l'exercice 2017 ;
- d'une voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 3 546,48 € au titre de l'exercice 2017 ;
- des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé.

Il ne perçoit aucun autre élément de rémunération (y compris aucune option de souscription d'action) ou avantage en nature (y compris aucun système de retraite supplémentaire spécifique).

Rémunération de M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué (situation au titre de l'exercice 2017)

Rémunération fixe

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 22 juin 2017 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et rappelée ci-dessus, M. Jean-Claude Brdenk a perçu une rémunération fixe brute de 640 000 € au titre de l'exercice 2017.

Rémunération variable annuelle

Sur la base des critères quantifiables et qualitatifs prévus par la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 22 juin 2017 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et rappelée ci-dessus, le Conseil d'Administration a, lors de la réunion du 26 avril 2018, sur proposition du Comité

des Nominations et des Rémunérations, fixé sa rémunération variable brute, au titre de l'exercice 2017, à 640 000 €, compte tenu de la surperformance enregistrée au titre desdits critères ainsi que cela est détaillé dans le tableau ci-dessus.

Rémunération de long terme

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 22 juin 2017 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et rappelée ci-dessus, M. Jean-Claude Brdenk s'est vu attribuer gratuitement 13 889 actions, d'une valeur IFRS de 640 005,12 €, selon les termes et modalités rappelés ci-dessus.

Indemnités liées à la cessation des fonctions

Au cours de l'exercice 2017, il n'a été versé à M. Jean-Claude Brdenk aucune indemnité de cessation de fonctions.

Autres éléments de rémunération ou avantages

En complément des éléments ci-dessus, M. Jean-Claude Brdenk bénéficie :

- d'une assurance chômage, prise en charge par la Société, dont les primes se sont élevées à 62 490,20 € au titre de l'exercice 2017 ;
- d'une voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 4 450,68 € au titre de l'exercice 2017 ;
- des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé.

Il ne perçoit aucun autre élément de rémunération (y compris aucun jeton de présence ni aucune option de souscription d'action) ou avantage en nature (y compris aucun système de retraite supplémentaire spécifique).

4.3.3 TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES EN NATURE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2017

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 1 - nomenclature AFEP-MEDEF)

	Exercice 2017	Exercice 2016
M. JEAN-CLAUDE MARIAN, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 1ER JANVIER AU 28 MARS 2017		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	145 842,47 €	585 000,00 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	- €	- €
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	- €	- €
TOTAL	**145 842,47 €**	**585 000,00 €**
M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 28 MARS AU 31 DÉCEMBRE 2017		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	146 753,42 €	- €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	- €	- €
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	- €	- €
TOTAL	**146 753,42 €**	**- €**
M. YVES LE MASNE, DIRECTEUR GÉNÉRAL		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 478 546,48 €	1 258 046,48 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	- €	- €
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	720 000,00 €	799 240,00 €
TOTAL	**2 198 546,48 €**	**2 057 286,48 €**
M. JEAN-CLAUDE BRDENK, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 284 450,68 €	1 088 450,68 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	- €	- €
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	640 005,12 €	799 240,00 €
TOTAL	**1 924 455,80 €**	**1 887 690,68 €**

Tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (Tableau 2 - nomenclature AFEP-MEDEF)

	Exercice 2017		Exercice 2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
M. JEAN-CLAUDE MARIAN, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 1ER JANVIER AU 28 MARS 2017				
Rémunération fixe	137 500,00 €	137 500,00 €	550 000,00 €	550 000,00 €
Rémunération variable annuelle	- €	- €	- €	- €
Rémunération exceptionnelle	- €	- €	- €	- €
Jetons de présence	8 342,47 €	35 000,00 €	35 000,00 €	25 000,00 €
Avantages en nature	- €	- €	- €	- €
TOTAL	**145 842,47 €**	**172 500,00 €**	**585 000,00 €**	**575 000,00 €**
M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 28 MARS AU 31 DÉCEMBRE 2017				
Rémunération fixe	120 000,00 €	120 000,00 €	- €	- €
Rémunération variable annuelle	- €	- €	- €	- €
Rémunération exceptionnelle	- €	- €	- €	- €
Jetons de présence	26 753,42 €	- €	- €	- €
Avantages en nature	- €	- €	- €	- €
TOTAL	**146 753,42 €**	**120 000,00 €**	**- €**	**- €**
M. YVES LE MASNE, DIRECTEUR GÉNÉRAL				
Rémunération fixe	720 000,00 €	720 000,00 €	720 000,00 €	720 000,00 €
Rémunération variable annuelle	720 000,00 €	399 600,00 €	399 600,00 €	335 000,00 €
Rémunération exceptionnelle	- €	99 900,00 €	99 900,00 €	144 000,00 €
Jetons de présence	35 000,00 €	35 000,00 €	35 000,00 €	25 000,00 €
Avantages en nature	3 546,48 €	3 546,48 €	3 546,48 €	3 546,48 €
TOTAL	**1 478 546,48 €**	**1 258 046,48 €**	**1 258 046,48 €**	**1 227 546,48 €**
M. JEAN-CLAUDE BRDENK, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ				
Rémunération fixe	640 000,00 €	640 000,00 €	640 000,00 €	640 000,00 €
Rémunération variable annuelle	640 000,00 €	355 200,00 €	355 200,00 €	297 600,00 €
Rémunération exceptionnelle	- €	88 800,00 €	88 800,00 €	128 000,00 €
Jetons de présence	- €	- €	- €	- €
Avantages en nature	4 450,68 €	4 450,68 €	4 450,68 €	4 450,68 €
TOTAL	**1 284 450,68 €**	**1 088 450,68 €**	**1 088 450,68 €**	**1 070 050,68 €**

Tableau récapitulatif des actions de performance attribuées durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 6 - nomenclature AFEP-MEDEF)

	nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
PLAN N° 3 - 4 MAI 2017					
M. Yves Le Masne, Directeur Général	15 625	720 000,00 €	4 mai 2019	4 mai 2021	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) comparée à la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni (regroupant plus de 300 sociétés en Europe hors Royaume-Uni) et du CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les deux exercices 2017 et 2018
M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué	13 889	640 005,12 €	4 mai 2019	4 mai 2021	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) comparée à la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni (regroupant plus de 300 sociétés en Europe hors Royaume-Uni) et du CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les deux exercices 2017 et 2018

Tableau récapitulatif des actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour les dirigeants mandataires sociaux (Tableau 7 - nomenclature AFEP-MEDEF)

	Nombre d'actions devenus disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
PLAN N° 1 - 10 FÉVRIER 2016		
M. Yves Le Masne, Directeur Général	13 000	Condition de présence Chiffre d'affaires et EBITDA
M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué	13 000	Condition de présence Chiffre d'affaires et EBITDA

Tableau présentant l'historique des attributions d'actions de performance (Tableau 9 - nomenclature AFEP-MEDEF)

Informations sur les actions de performance

	Plan n° 1	Plan n° 3
Date de l'Assemblée Générale	6 novembre 2015	23 juin 2016
Date du Conseil d'Administration	10 février 2016	4 mai 2017
Nombre total maximum d'actions pouvant être attribuées gratuitement	82 250	29 514
Dont le nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement à M. Yves Le Masne, Directeur Général	*13 000*	*15 625*
Dont le nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué	*13 000*	*13 889*
Date d'acquisition des actions	10 avril 2017	4 mai 2019
Date de fin de période de conservation	10 avril 2019	4 mai 2021
Conditions de performance	Chiffre d'affaires et EBITDA (1)	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (2)
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2017	82 250	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	N/A
Actions attribuées gratuitement pas encore acquises au 31 décembre 2017	0	29 514

(1) Chiffre d'affaires et EBITDA prévus aux budgets 2015 et 2016 tels que présentés aux séances du Conseil d'Administration d'ORPEA.

(2) Dans le cas où l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) serait supérieure ou égale à 10 % de la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni et du CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les deux exercices 2017 et 2018, toutes les actions ORPEA gratuites pouvant être reçues feront l'objet d'une acquisition définitive.
Dans le cas où l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) serait inférieure ou égale à la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni et du CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les deux exercices 2017 et 2018, aucune action gratuite définitivement acquise.
Dans le cas où l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) se situerait entre 0 et 10 % au-dessus de la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni et du CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les deux exercices 2017 et 2018, le nombre d'actions ORPEA gratuites définitivement acquises à chaque bénéficiaire sera calculé proportionnellement de manière linéaire entre ces deux bornes. À défaut d'obtenir un nombre entier d'actions ORPEA, celui-ci sera arrondi au nombre entier inférieur.
La période de référence pour l'appréciation de cette condition est la moyenne du cours de Bourse d'ORPEA sur la période allant du 1er janvier 2019 au 30 avril 2019, à laquelle s'ajoutera le dividende versé au titre de l'exercice 2018, comparée à cette même moyenne sur la période courant du 1er janvier 2017 au 30 avril 2017, à laquelle s'ajoute le dividende versé au titre de l'exercice 2016.

Synthèse au titre de l'exercice 2017 de la situation des dirigeants mandataires sociaux (Tableau 11 - nomenclature AFEP-MEDEF)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages susceptibles d'être dus suite à la cession ou au changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Dirigeants mandataires sociaux	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Jean-Claude Marian *Président du Conseil d'Administration* Début mandat : 23 juin 2015 Fin mandat : CA du 28 mars 2017		x		x		x		x
Philippe Charrier *Président du Conseil d'Administration* Début mandat : 28 mars 2017 Fin mandat : AG 2019		x		x		x		x
Yves Le Masne *Directeur Général* Début mandat : 28 mars 2017 Fin mandat : CA subséquent à l'AG 2021		x		x	x			x
Jean-Claude Brdenk *Directeur Général Délégué* Début mandat : 28 mars 2017 Fin mandat : CA subséquent à l'AG 2021		x		x	x			x

4.3.4 ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2017 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX SOUMIS AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE PRÉVUE LE 28 JUIN 2018 (« *SAY ON PAY* » *EX POST*)

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, la Société soumettra au vote de l'Assemblée Générale prévue le 28 juin 2018 les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 aux dirigeants mandataires sociaux, à savoir à M. Jean-Claude Marian, Président du Conseil d'Administration du 1er janvier au 28 mars 2017, à M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration du 28 mars au 31 décembre 2017, à M. Yves Le Masne, Directeur Général, et à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué ; conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par ladite Assemblée Générale des éléments de rémunération de la personne concernée.

M. Jean-Claude Marian

Président du Conseil d'Administration du 1er janvier au 28 mars 2017

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	137 500 €	La rémunération fixe annuelle brute de M. Jean-Claude Marian s'élève à 550 000 € (inchangée par rapport à 2016). M. Jean-Claude Marian ayant démissionné de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration le 28 mars 2017, il a été décidé de lui verser en 2017 une rémunération déterminée *prorata temporis*, soit la somme de 137 500 €.
Rémunération variable annuelle	N/A	M. Jean-Claude Marian n'a bénéficié d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Jean-Claude Marian n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	8 342,47 €	M. Jean-Claude Marian a perçu 8 342,47 € de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur du 1er janvier au 28 mars 2017.
Rémunération de long terme	N/A	M. Jean-Claude Marian n'a bénéficié d'aucune rémunération de long terme.
Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions	N/A	Il n'existe pas d'engagement de cette nature. Il ne lui a été versé aucune indemnité, sous quelle que forme que ce soit, à l'occasion de sa démission de ses mandats d'administrateur et de Président du Conseil d'Administration.
Avantages de toute nature	N/A	M. Jean-Claude Marian n'a bénéficié d'aucun avantage.

M. Philippe Charrier

Président du Conseil d'Administration du 28 mars au 31 décembre 2017

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	120 000 €	Le Conseil d'Administration du 28 mars 2017 a fixé la rémunération fixe annuelle brute de M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration à compter de cette date, à 120 000 € et a décidé de la lui attribuer en totalité pour l'exercice 2017.
Rémunération variable annuelle	N/A	M. Philippe Charrier n'a bénéficié d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Philippe Charrier n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	26 753,42 €	M. Philippe Charrier a perçu 26 753,42 € de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur du 28 mars au 31 décembre 2017.
Rémunération de long terme	N/A	M. Philippe Charrier n'a bénéficié d'aucune rémunération de long terme.
Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions	N/A	Il n'existe pas d'engagement de cette nature. Il ne lui a été versé aucune indemnité, sous quelle que forme que ce soit, à l'occasion de sa prise de fonctions.
Avantages de toute nature	N/A	M. Philippe Charrier n'a bénéficié d'aucun avantage.

M. Yves Le Masne

Directeur Général

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	720 000 €	Rémunération fixe annuelle inchangée par rapport à 2016.
Rémunération variable annuelle*	720 000 €	Les objectifs présidant au versement de la rémunération variable du Directeur Général pour 2017 ont été fixés comme suit : ■ s'agissant de la part liée aux objectifs quantifiables (80 %) : • croissance du chiffre d'affaires, • croissance organique du chiffre d'affaires et de l'EBITDA, • croissance de l'EBITDA et amélioration de sa marge comparée à l'exercice N-1, • augmentation du *free cash flow* par action, • augmentation du résultat net consolidé normalisé, • évolution du ratio de levier financier retraité ; ■ s'agissant de la part liée aux objectifs qualitatifs (20 %) : • mise en œuvre d'un plan de succession couvrant aussi les niveaux N-1 et le déploiement d'une politique de gestion et de développement des principaux managers, • résultats de l'enquête annuelle de satisfaction, • renforcement de la détention immobilière, • information régulière du Conseil d'Administration sur les projets de développement, • envoi des documents à J-7. Sur la base de ces critères, le Conseil d'Administration a fixé sa rémunération variable brute à 720 000 €, compte tenu de la surperformance enregistrée au titre desdits critères.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Yves Le Masne n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	35 000 €	M. Yves Le Masne a perçu 35 000 € de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur en 2017.
Rémunération de long terme	Acquisition de 13 000 actions gratuites	Compte tenu de la réalisation des conditions de performance (chiffre d'affaires et EBITDA prévus aux budgets 2015 et 2016 tels que présentés aux séances du Conseil d'Administration d'ORPEA), M. Yves Le Masne a reçu 13 000 actions gratuites le 10 avril 2017. Période de conservation : 2 ans. Obligation de conserver 25 % des actions acquises jusqu'à la fin du mandat.
	Attribution de 15 625 actions gratuites Valeur IFRS : 720 000 €	Condition de présence Condition de performance : l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) comparée à la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni (regroupant plus de 300 sociétés en Europe hors Royaume-Uni) et du CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les deux exercices 2017 et 2018 : ■ LTIP maximal atteint si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA (TSR) est supérieure ou égale à 10 % de la moyenne des deux indices sur la période ; ■ LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA (TSR) est inférieure ou égale à la moyenne des deux indices sur la période ; ■ LTIP au *prorata* si l'évolution du cours de Bourse (TSR) est située entre 0 et 10 % au-dessus de la moyenne des deux indices sur la période. Périodes de référence : moyenne du cours de Bourse d'ORPEA sur la période du 1er janvier 2019 au 30 avril 2019, à laquelle s'ajoutera le dividende versé au titre de l'exercice 2018, comparée à cette même moyenne sur la période courant du 1er janvier 2017 au 30 avril 2017, à laquelle s'ajoute le dividende versé au titre de l'exercice 2016. Période d'acquisition : 2 ans. Période de conservation : 2 ans. Obligation de conserver 25 % des actions acquises jusqu'à la fin du mandat.

* *Le versement de cet élément de rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 28 juin 2018.*

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions	Aucun versement	Lors de la séance du Conseil d'Administration en date du 28 mars 2017, et à l'occasion du renouvellement du mandat de Directeur Général de M. Yves Le Masne, le Conseil d'Administration a confirmé le maintien du dispositif d'indemnité prévu en cas de cessation de ce mandat. Ce dispositif a été déterminé et décidé lors des séances du Conseil d'Administration en date du 25 mars 2013 et du 25 avril 2013, et approuvé par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013. Eu égard à l'importante contribution du Directeur Général au développement du Groupe depuis plusieurs années, et compte tenu de sa renonciation passée à son contrat de travail, ce dispositif prévoit que ce dernier ait droit au versement d'une indemnité correspondant à 24 mois de rémunération brute fixe et variable (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés) en cas de cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social. Le versement de cette indemnité s'applique dans les cas suivants : ■ en cas de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ; ou ■ en cas de changement de contrôle ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné. Le changement de contrôle s'entend de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci. En outre, cette indemnité serait allouée par le Conseil d'Administration sous réserve que la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle), une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle et aucune indemnité n'étant versée en dessous d'un taux de 50 %. Dans l'hypothèse où M. Le Masne pourrait faire valoir leurs droits à la retraite de base à taux plein dans les six mois suivant la fin de ses fonctions, cette indemnité ne pourrait pas lui être versée.
Avantages de toute nature	66 036,68 €	Assurance chômage, prise en charge par la Société, dont les primes se sont élevées à 62 490,20 € au titre de l'exercice 2017. Voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 3 546,48 € au titre de l'exercice 2017. Application des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé.

M. Jean-Claude Brdenk

Directeur Général Délégué

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	640 000 €	Rémunération fixe annuelle inchangée par rapport à 2016.
Rémunération variable annuelle *	640 000 €	Les objectifs présidant au versement de la rémunération variable du Directeur Général Délégué pour 2017 ont été fixés comme suit : ■ s'agissant de la part liée aux objectifs quantifiables (80 %) : • croissance du chiffre d'affaires, • croissance organique du chiffre d'affaires et de l'EBITDA, • croissance de l'EBITDA et amélioration de sa marge comparée à l'exercice N-1, • augmentation du *free cash flow* par action, • augmentation du résultat net consolidé normalisé, • évolution du ratio de levier financier retraité ; ■ s'agissant de la part liée aux objectifs qualitatifs (20 %) : • mise en œuvre d'un plan de succession couvrant aussi les niveaux N-1 et le déploiement d'une politique de gestion et de développement des principaux managers, • résultats de l'enquête annuelle de satisfaction, • renforcement de la détention immobilière, • information régulière du Conseil d'Administration sur les projets de développement, • envoi des documents à J-7. Sur la base de ces critères, le Conseil d'Administration a fixé sa rémunération variable brute à 640 000 €, compte tenu de la surperformance enregistrée au titre desdits critères.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Jean-Claude Brdenk n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	N/A	M. Jean-Claude Brdenk n'étant pas administrateur, il ne perçoit pas de jetons de présence.
Rémunération de long terme	Acquisition de 13 000 actions gratuites	Compte tenu de la réalisation des conditions de performance (chiffre d'affaires et EBITDA prévus aux budgets 2015 et 2016 tels que présentés aux séances du Conseil d'Administration d'ORPEA), M. Jean-Claude Brdenk a reçu 13 000 actions gratuites le 10 avril 2017. Période de conservation : 2 ans. Obligation de conserver 25 % des actions acquises jusqu'à la fin du mandat.
	Attribution de 13 889 actions gratuites Valeur IFRS : 640 005,12 €	Condition de présence Condition de performance : l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) comparée à la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni (regroupant plus de 300 sociétés en Europe hors Royaume-Uni) et du CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les deux exercices 2017 et 2018 : ■ LTIP maximal atteint si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA (TSR) est supérieure ou égale à 10 % de la moyenne des deux indices sur la période ; ■ LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA (TSR) est inférieure ou égale à la moyenne des deux indices sur la période ; ■ LTIP au *prorata* si l'évolution du cours de Bourse (TSR) est située entre 0 et 10 % au-dessus de la moyenne des deux indices sur la période. Périodes de référence : moyenne du cours de Bourse d'ORPEA sur la période du 1er janvier 2019 au 30 avril 2019, à laquelle s'ajoutera le dividende versé au titre de l'exercice 2018, comparée à cette même moyenne sur la période courant du 1er janvier 2017 au 30 avril 2017, à laquelle s'ajoute le dividende versé au titre de l'exercice 2016. Période d'acquisition : 2 ans. Période de conservation : 2 ans. Obligation de conserver 25 % des actions acquises jusqu'à la fin du mandat.

* *Le versement de cet élément de rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 28 juin 2018.*

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions	Aucun versement	Lors de la séance du Conseil d'Administration en date du 28 mars 2017, et à l'occasion du renouvellement du mandat de Directeur Général Délégué de M. Jean-Claude Brdenk, le Conseil d'Administration a confirmé le maintien du dispositif d'indemnité prévu en cas de cessation de ce mandat. Ce dispositif a été déterminé et décidé lors des séances du Conseil d'Administration en date du 25 mars 2013 et du 25 avril 2013, et approuvé par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013. Eu égard à l'importante contribution du Directeur Général Délégué au développement du Groupe depuis plusieurs années, et compte tenu de sa renonciation passée à son contrat de travail, ce dispositif prévoit que ce dernier ait droit au versement d'une indemnité correspondant à 24 mois de rémunération brute fixe et variable (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés) en cas de cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social. Le versement de cette indemnité s'applique dans les cas suivants : ■ en cas de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ; ou ■ en cas de changement de contrôle ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné. Le changement de contrôle s'entend de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci. En outre, cette indemnité serait allouée par le Conseil d'Administration sous réserve que la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle), une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle et aucune indemnité n'étant versée en dessous d'un taux de 50 %. Dans l'hypothèse où M. Jean-Claude Brdenk pourrait faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les six mois suivant la fin de ses fonctions, cette indemnité ne pourrait pas lui être versée.
Avantages de toute nature	66 940,88 €	Assurance chômage, prise en charge par la Société, dont les primes se sont élevées à 62 490,20 € au titre de l'exercice 2017. Voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 4 450,68 € au titre de l'exercice 2017. Application des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé.

4.3.5 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2018 SOUMISE AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES PRÉVUE LE 28 JUIN 2018 (« *SAY ON PAY* » *EX ANTE*)

Par le présent rapport établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le Conseil d'Administration expose les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et des avantages de toute nature attribuables au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux.

L'Assemblée Générale prévue le 28 juin 2018 est appelée à approuver la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2018 sur la base du présent rapport. À cette fin, trois résolutions sont présentées concernant respectivement le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général et le Directeur Général Délégué.

Le Conseil d'Administration se réfère notamment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF pour la détermination des rémunérations et avantages consentis aux dirigeants mandataires sociaux.

Conformément à ces recommandations, et sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration veille à ce que la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux respecte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité, de cohérence, de transparence et de mesure, et prenne en compte les pratiques de marché.

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU TITRE DE 2018

Rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 26 avril 2018 a, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations, après avoir pris connaissance d'une étude comparative des rémunérations pour des postes similaires conduite par un cabinet extérieur indépendant de renommée internationale (le panel de comparaison étant constitué de 38 sociétés cotées du SBF 120, avec une capitalisation boursière au 13 mars 2018 allant de 651,9 M€ à 82,1 Mds€) et en cohérence avec son expérience et la teneur des missions qui lui sont confiées (ainsi que cela est détaillé au paragraphe 4.1.2 ci-dessus), décidé de porter la rémunération fixe annuelle brute de M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, à 260 000 €.

Jetons de présence

M. Philippe Charrier perçoit des jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur, calculés selon les modalités indiquées au paragraphe 4.3.1 ci-dessus.

Rémunération variable annuelle et autres éléments de rémunération

M. Philippe Charrier ne perçoit aucune rémunération variable annuelle. Il ne perçoit aucun autre élément de rémunération ou avantage en nature.

ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE MM. YVES LE MASNE ET JEAN-CLAUDE BRDENK, RESPECTIVEMENT DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Principes

Le Conseil d'Administration du 26 avril 2018 a, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations et après avoir pris connaissance d'une mise à jour de l'étude comparative des rémunérations pour des postes similaires conduite en 2017 par un cabinet extérieur de renommée internationale (le panel de comparaison étant constitué de 19 sociétés cotées du SBF80, avec une capitalisation boursière au 7 mars 2018 allant de 2,2 Mds€ à 10,7 Mds€ et un chiffre d'affaires au 31 décembre 2017 allant de 1,2 Md€ à 6,5 Mds€), décidé de reconduire, au titre de 2018, la structure de la rémunération de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, respectivement Directeur Général et Directeur Général Délégué, mise en place dans le cadre de la politique de rémunération au titre de 2017 et approuvée par l'Assemblée Générale du 22 juin 2017 :

- pour un tiers, une rémunération fixe ;
- pour un tiers, une rémunération variable annuelle ; et
- pour le dernier tiers, un intéressement à long terme au capital de la Société.

En application de cette proposition, pour l'exercice 2018, la rémunération de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, respectivement Directeur Général et Directeur Général Délégué, est déterminée comme suit :

- M. Yves Le Masne, Directeur Général :
  - rémunération fixe : 760 000 € (ce qui représente une augmentation de 5,55 %, sur la base de la mise à jour de l'étude réalisée en 2017 et mentionnée ci-dessus, pour la porter du premier quartile à la médiane, étant entendu que la rémunération fixe annuelle de M. Yves Le Masne était demeurée inchangée depuis le 1er juin 2013),
  - rémunération variable annuelle : un bonus cible de 100 % de la rémunération fixe avec un maximum de 150 % du bonus cible en cas de surperformance, soit un bonus total maximum de 150 % (150 % x 100 %) de la rémunération fixe,
  - un plan d'intéressement à long terme pour une période de trois années sous forme d'attribution gratuite d'actions ou autre plan similaire à hauteur d'un maximum de 100 % de la rémunération fixe, en valeur IFRS définie par un cabinet indépendant ;

- M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué :
  - rémunération fixe : 640 000 € (inchangée pour la deuxième année consécutive),
  - rémunération variable annuelle : un bonus cible de 100 % de la rémunération fixe avec un maximum de 150 % du bonus cible en cas de surperformance, soit un bonus total maximum de 150 % (150 % x 100 %) de la rémunération fixe,
  - un plan d'intéressement à long terme pour une période de trois années sous forme d'attribution gratuite d'actions ou autre plan similaire à hauteur d'un maximum de 100 % de la rémunération fixe, en valeur IFRS définie par un cabinet indépendant.

En outre, MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, respectivement Directeur Général et Directeur Général Délégué, bénéficient des avantages en nature suivants :

- une voiture de fonction ;
- l'application des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle ils sont assimilés.

Enfin, M. Yves Le Masne, Directeur Général perçoit des jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur, calculés selon les modalités indiquées au paragraphe 4.3.1 ci-dessus.

Il est rappelé que les éléments de rémunération variables ou, le cas échéant, exceptionnels, attribués au titre de l'exercice écoulé au Directeur Général et au Directeur Général Délégué, ne peuvent être versés qu'après approbation des éléments concernés par l'Assemblée Générale prévue le 28 juin 2018 selon les conditions prévues aux L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce.

Critères

La rémunération variable annuelle se décompose elle-même entre :

- une part liée à des objectifs quantifiables, correspondant à une proportion cible de 70 % (contre 80 % l'année précédente) de la rémunération variable totale ; et
- une part liée à des objectifs qualitatifs, correspondant à une proportion cible de 30 % (contre 20 % l'année précédente) de la rémunération variable totale.

Cette modification de la pondération des critères quantifiables et qualitatifs vise à mettre l'accent sur la réalisation d'objectifs non financiers mais néanmoins importants pour le développement à long terme du Groupe.

Les objectifs correspondant à la rémunération variable annuelle de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, respectivement Directeur Général et Directeur Général Délégué, pour 2018 sont définis principalement comme suit :

- **s'agissant de la part liée aux objectifs quantifiables (70 %) :**
  - croissance du chiffre d'affaires,
  - croissance organique du chiffre d'affaires et de l'EBITDA,
  - croissance de l'EBITDA et amélioration de sa marge comparée à l'exercice N-1,
  - augmentation du free cash flow par action,
  - augmentation du résultat net consolidé normalisé,
  - évolution du ratio de levier financier retraité,
  - évolution du *gearing*.

  Il est précisé que le niveau de réalisation de ces critères quantifiables a été établi de manière précise mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.
- **s'agissant de la part liée aux objectifs qualitatifs (30 %) :**
  - la mise en œuvre des recommandations issues du rapport sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration,
  - la structuration du Groupe pour le futur,
  - le Bilan Qualité.
- **s'agissant du LTIP en actions :**
  - montant égal à la part fixe du salaire, valorisé en actions en valeur IFRS définie par un cabinet indépendant, ayant comme date de référence la date du Conseil d'Administration du 26 avril 2018,
  - condition de présence,
  - condition de performance : l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) comparée à la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni (regroupant plus de 300 sociétés en Europe hors Royaume-Uni) et du CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les trois exercices 2018, 2019 et 2020 :
    - LTIP maximal atteint si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA (TSR) est supérieure ou égale à 10 % de la moyenne des deux indices sur la période,
    - LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA (TSR) est inférieure ou égale à la moyenne des deux indices sur la période,
    - LTIP au prorata si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA (TSR) est située entre 0 et 10 % au-dessus de la moyenne des deux indices sur la période ;
  - périodes de référence : moyenne du cours de Bourse d'ORPEA sur la période du 1er janvier 2021 au 30 avril 2021, à laquelle s'ajoutera le dividende versé au titre de l'exercice 2020, comparée à cette même moyenne sur la période courant du 1er janvier 2018 au 30 avril 2018, à laquelle s'ajoute le dividende versé au titre de l'exercice 2017,
  - les actions seraient acquises selon la condition de performance après une période de trois ans,
  - obligation de conservation portant sur 25 % des actions acquises jusqu'à la fin du mandat.

Engagements à l'égard de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, respectivement Directeur Général et Directeur Général Délégué, sur le fondement de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce

Indemnité de départ

Lors de la séance du Conseil d'Administration en date du 28 mars 2017, et à l'occasion du renouvellement des mandats de Directeur Général et de Directeur Général Délégué de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk respectivement, le Conseil d'Administration a confirmé le maintien du dispositif d'indemnité prévu en cas de cessation de ces mandats.

Ce dispositif a été déterminé et décidé lors des séances du Conseil d'Administration en date du 25 mars 2013 et du 25 avril 2013 et approuvé par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013.

Eu égard à l'importante contribution du Directeur Général et du Directeur Général Délégué au développement du Groupe depuis plusieurs années, et compte tenu de leur renonciation passée à leur contrat de travail, ce dispositif prévoit que ces derniers aient droit au versement d'une indemnité correspondant à 24 mois de rémunération brute fixe et variable annuelle (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés) en cas de cessation de leurs fonctions de dirigeant mandataire social.

Le versement de cette indemnité s'applique dans les cas suivants :

- en cas de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ; ou
- en cas de changement de contrôle ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné.

Le changement de contrôle s'entend de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci.

En outre, cette indemnité serait allouée par le Conseil d'Administration sous réserve que la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle), une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle et aucune indemnité n'étant versée en dessous d'un taux de 50 %.

Dans l'hypothèse où MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk pourraient faire valoir leurs droits à la retraite de base à taux plein dans les six mois suivant la fin de leurs fonctions, cette indemnité ne pourrait pas leur être versée.

Assurance chômage

MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk bénéficient d'une assurance chômage dont les primes sont prises en charge par la Société.

PROJETS DE RÉSOLUTIONS SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Dixième résolution
Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération totale et des avantages de toute nature attribuables au titre de l'exercice 2018 à M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration

L'Assemblée, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve l'ensemble des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au titre de l'exercice 2018 à M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, tels que figurant dans le paragraphe 4.3.5 du document de référence 2017 ainsi que dans la brochure de convocation.

Onzième résolution
Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération totale et des avantages de toute nature attribuables au titre de l'exercice 2018 à M. Yves Le Masne, Directeur Général

L'Assemblée, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve l'ensemble des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au titre de l'exercice 2018 à M. Yves Le Masne, Directeur Général, tels que figurant dans le paragraphe 4.3.5 du document de référence 2017 ainsi que dans la brochure de convocation.

Douzième résolution
Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération totale et des avantages de toute nature attribuables au titre de l'exercice 2018 à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué

L'Assemblée, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve l'ensemble des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au titre de l'exercice 2018 à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, tels que figurant dans le paragraphe 4.3.5 du document de référence 2017 ainsi que dans la brochure de convocation.

4.4 MODALITÉS PARTICULIÈRES DE LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article L. 225-37-4-9° du Code de commerce, il est précisé que les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales figurent aux articles 24 à 28 des statuts de la Société (reproduits au paragraphe 7.1.4 du présent document de référence).

4.5 CONVENTIONS CONCLUES ENTRE UN MANDATAIRE SOCIAL ET UNE FILIALE

En application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, les conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de la Société et, d'autre part, une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, figurent en Annexe 3 du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise.

4.6 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous vous précisons les informations suivantes sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

- la structure du capital est décrite dans le chapitre 7 du présent document de référence ;
- les participations directes ou indirectes dans le capital dont la Société a connaissance sont décrites dans le chapitre 5 du présent document de référence ;
- il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote, hormis la privation du droit de vote en cas de non-respect de la réglementation relative aux déclarations de franchissement des seuils légaux ;
- il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de restriction statutaire aux transferts d'actions ;
- il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de conventions conclues entre des actionnaires ;
- à l'exception des actions bénéficiant d'un droit de vote double, il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôles particuliers ;
- les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'Administration applicables sont les règles légales ;
- le Directeur Général et le Directeur Général Délégué bénéficient d'une indemnité en cas de cessation de leurs fonctions de dirigeants mandataires sociaux ;
- certains emprunts obligataires comportent une clause d'amortissement anticipé au gré des porteurs en cas de changement de contrôle de la Société (changement de majorité des droits de vote ou de plus de 40 % de ces droits de vote si aucun autre actionnaire ne détient un pourcentage supérieur). Au global, le montant des dettes financières au 31 décembre 2017 concerné par ces clauses s'élève, dans les comptes consolidés à cette date, à 2 916 M€ ;
- le Conseil d'Administration ne peut pas mettre en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société en période d'offre publique sur les actions de la Société.

4.7 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2017 PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX SUR LE TITRE ORPEA

À la connaissance de la Société, seuls les mandataires sociaux suivants ont réalisé des opérations sur les actions ORPEA en 2017.

	Acquisitions		Cessions	
Mandataires sociaux	**Nombre de titres**	**Prix moyen par action**	**Nombre de titres**	**Prix moyen par action**
Yves Le Masne	13 000	89,3000 €	0	- €
Jean-Claude Brdenk	13 000	89,3000 €	0	- €
Xavier Coirbay	100	101,4775 €	0	- €
Brigitte Lantz	100	105,4000 €	0	- €

4.8 ANNEXES

4.8.1 ANNEXE 1 : TABLEAU « APPLIQUER OU EXPLIQUER »

Le tableau ci-après précise les recommandations du Code AFEP-MEDEF dont l'application a été écartée par le Société, ainsi que la justification de leur non-application.

Thème	**Recommandation AFEP-MEDEF**	**Justification**
Participation de l'administrateur représentant les salariés au Comité en charge des rémunérations	17.1. Il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du Comité en charge des rémunérations.	Le Conseil d'Administration n'a pas jugé opportun de procéder à la nomination d'un administrateur représentant les salariés au sein du Comités des Nominations et des Rémunérations compte tenu de certaines attributions de ce Comité. Cependant, l'administrateur représentant les salariés participe aux réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations appelés à traiter des questions concernant les rémunérations. Il est rappelé en outre que les travaux, recommandations et avis de ce Comité font l'objet de comptes rendus détaillés et sont discutés lors des réunions du Conseil d'Administration, auxquelles participe l'administrateur représentant les salariés.
Indemnités de départ du Directeur Général et du Directeur Général Délégué	Article 24.5.1. Elles [les conditions de versement des indemnités de départ] doivent (...) n'autoriser l'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revête ce départ.	Compte tenu de l'ancienneté dans le Groupe du Directeur Général et du Directeur Général Délégué, de leur contribution au développement du Groupe depuis plusieurs années et de leur renonciation passée à leur contrat de travail, le Conseil d'Administration a estimé que leurs indemnités de départ pourraient leur être dues en cas de départ à leur initiative suite à un changement de contrôle ou de stratégie.

4.8.2 ANNEXE 2 : RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX

M. PHILIPPE CHARRIER

Né le 2 août 1954 (de nationalité française).

M. Charrier, diplômé d'HEC Paris dispose d'une longue expérience en tant que dirigeant de groupes dans la santé et dans les produits de consommation grand public.

Il est actuellement Président Exécutif du groupe Ponroy Santé, spécialiste international des produits de santé et de beauté naturels grand public. Avant cela, il a été PDG de Labco de 2011 à 2015, puis Président Exécutif jusqu'en 2016. De 2006 à 2010, il a été PDG d'Oenobiol, spécialiste européen des compléments alimentaires pour la santé et la beauté. Auparavant, il a été PDG de Procter & Gamble France pendant sept ans. Il a aussi été Président du Conseil de Surveillance de Spotless jusqu'en 2010 et administrateur de Lafarge jusqu'en 2016, de Médipole jusqu'en 2017, et est actuellement administrateur de Rallye.

Il est par ailleurs Fondateur et Président de l'association Clubhouse France pour la réinsertion sociale et professionnelle de personnes fragilisées par des troubles psychiques.

Nombre d'actions détenues : 100 actions

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur et Président du Conseil d'Administration d'ORPEA

Mandats en cours hors Groupe :

- Président-Directeur Général : Alphident (société holding gérant le Groupe Ponroy Santé)
- Administrateur : Rallye

M. YVES LE MASNE

Né le 4 octobre 1962 (de nationalité française).

M. Yves Le Masne, présent dans le Groupe depuis 25 ans, a une formation d'ingénieur spécialisé en informatique de gestion, avec une spécialisation dans le contrôle de gestion et la finance.

Il a d'abord exercé au sein du Groupe les fonctions de Responsable du contrôle de gestion, puis de Directeur administratif et financier. En 2006, il est devenu membre du Conseil d'Administration et a été nommé Directeur Général Délégué. Depuis le 15 février 2011, il exerce les fonctions de Directeur Général d'ORPEA. Son long parcours dans le Groupe lui confère une connaissance approfondie des activités du Groupe et de son organisation.

Nombre d'actions détenues : 18 779 actions

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur et Directeur Général : ORPEA
- Président du Conseil de Surveillance : MEDI-SYSTEM (Pologne)
- Membre du Conseil de Surveillance : CELENUS (Allemagne)
- Président du Conseil d'Administration : ORPEA Belgium (Belgique), ORPEA Iberica (Espagne), Union Sanyres (Espagne), Sanyres Sur (Espagne), Reyes de Aragon (Espagne), Residencia Ciutat Diagonal Esplugues (Espagne), Centros Residenciales Estremera (Espagne), Centro de Mayores Care Extremadura Dos 2002 (Espagne), Atirual Inmobiliaria (Espagne), Dinmorpea (Espagne), Explotacion de Residencia del Real Sitio de San Fernando (Espagne), Artevida Centros Residenciales (Espagne), Residencial Senior 2000 (Espagne), Instituto de Investigaciones Neuropsiquiatricas Doctor Lopez-Ibor (Espagne), Orpea Lopez-Ibor Salud Mental (Espagne) et d'Accomodore Assistencial (Espagne)
- Administrateur : SENECURA (République tchèque), SENECURA Holding (République tchèque), ORPEA Portugal Immo (Portugal), Niorpea (Portugal), Citorpea (Portugal), Immorpea (Portugal)
- Président : CLINEA, La Saharienne, Résidence Saint Luc, La Clairière, Clinique de Champvert, MDR La Chêneraie, Organis, Société de Champvert, Maja, Résidence La Chêneraie, Immobilière Leau Bonneveine, Mediter, Le Clos Saint-Sébastien 44, SFI France, Douce France Santé, Massilia Gestion Santé, Mex, Hôtel de l'Espérance, La Chavannerie, Holding Mandres, Holding Mieux Vivre, Les Grands Pins, Château de Champlatreux, Emcejidey, Le Clos Saint-Grégoire, Clinique Marigny, Sud-Ouest Santé, Maison de Santé Marigny, Clinique du Parc, Clinique Gallieni, Résidence du Port, Archimède le Village, Clinique Montevideo - SAS La Tourelle, Clinique du Vieux Château d'Oc, TCP DEV, Âge Partenaires, Ap Bretigny, L'Oasis Palmeraie, Bon Air, Résidence l'Ambarroise, Alice Anatole & Cie, Actiretraite Montgeron, Clinique du Cabirol, Familisanté, Amundi Immobilier Novation Santé OPCI, Association Maisons de Retraite de la Picardie
- Représentant permanent d'ORPEA, administrateur : Les Charmilles, Immobilière de Santé
- Représentant permanent de CLINEA, administrateur : Sancellemoz
- Représentant permanent de CLINEA, Président : Société civile des Praticiens du Grand Pré
- Représentant permanent de NIORT 94, Gérant : SCS Bordes & Cie
- Gérant : Les Matines, Bel Air, SARL 95, SARL 96, La Maison de Louise, Gessimo, La Maison de Lucile, La Maison de Salomé, La Maison de Mathis, La Bretagne, L'Atrium, IDF Résidences Retraite, La Maison d'Ombeline, Domea, Vivrea, ORPEA Dev, SPI, Amarmau, SARL 97, L'Allochon, L'Ombrière, Sogimob, Résidence du Parc de Bellejame, Résidence de Savigny, Résidence de la Puisaye, La Venitie, France Doyenne de Santé, Douce France Santé Arcachon, Douce France Santé Dourdan, Regina Renouveau, Marc Aurèle Immobilier, DFS Immobilier, CRF Santé, Guéroult, Clinique du Château de Loos, Résidence Les Cèdres, SARL Ancienne Abbaye, Le Verger d'Anna, Les Buissonnets, Parassy, PCM Santé, Le Village de Boissise-le-Roi, Les Jardins d'Escudié, Margaux Pony, Than.Co, De la Maison Rose, Brechet, SNC des Parrans, Les Acanthes, Route des Écluses, Les Rives d'Or, du Château, La Talaudière, ORPEA de Saint-Priest, Balbigny, ORPEA Saint-Just, ORPEA Decaux, La Tour Pujols, Les Rives de la Cerisaie, Val de Seine, Le Clisclouet, Âge d'Or, Gambetta, Croix-Rousse, Les Dornets, Château d'Angleterre, Montchenot, 115 rue de la Santé, L'Abbaye, Les Tamaris, 3 Passage Victor-Marchand, Fauriel, Port Thureau, ORPEA de l'Abbaye, Rue des Maraîchers, Le Bosguerard, Le Vallon, Bel Air, Brest le Lys Blanc, Les Magnolias, Courbevoie de l'Arche, Sainte Brigitte, Les Treilles, Les Favières, IBO, SCI du 12 rue Fauvet, Douarnenez ORPEA, Kods, Slim, Saintes BA, Le Barbaras, La Sélika, JEM2, Château de la Chardonnière, SCI des Ânes, ORPEA de L'Île, La Salvate, SCI de la Drone,

SCI du Caroux, Héliades Santé, Cardiopierre, Super Aix Paul Cézanne, SCI Les Chesnaies, SCI SFI Bellejame, Matisse Santé, SCI du Mont d'Aurelle, Les Orangers, Du Grand Parc, Ansi, BRBT, Du Jardin des Lys, De la Rue de Londres, Château de Loos, Berlaimont, Les Oliviers, SCI Barbusse, SCI Normandy Cottage Foncier, SCI du Bois-Guillaume Rouen, SCI Rezé, Livry Vauban 2020, Sequoia, SCI du Parc Saint-Loup, SCI Larry, SCI Ardennaise, De Peix, Les Jardins de Castelviel, Cerdane, Villa Morgan, SCI de la Marne, SCI Ried Santé, Saint-Victoret, Méditerranée, Officéa Santé, Central & Eastern Europe Care Services Holding (Luxembourg), German Care Services Enterprise (Luxembourg), SENECURA KLINIKEN (Autriche), SENECURA SozialzentrumTrofaiach - HausVerbena (Autriche), SENECURA SozialzentrumKammern - Haus Viola (Autriche), SENECURA SozialzentrumKnittelfeld - HausWegwarte (Autriche), SENECURA SozialzentrumSöchau - HausKamille (Autriche), SENECURA SozialzentrumFeldbach - HausMelisse (Autriche)

Mandats en cours hors Groupe :

- Gérant : SCI Villa de la Maye, SCI Vineuse, SCI Gaoua Beach, SCI Franklin

M. JEAN-CLAUDE BRDENK

Né le 6 novembre 1967 (de nationalité française).

M. Jean-Claude Brdenk, présent dans le Groupe depuis plus de 20 ans, a une formation d'école de commerce (Institut supérieur de gestion - cycle International).

Il a, dès 1997, exercé au sein du Groupe les fonctions de Directeur exploitation Groupe.

En 2011, il a été nommé Directeur Général Délégué de la société ORPEA, chargé d'assister le Directeur Général pour la gestion de l'exploitation des établissements du Groupe, pour la durée du mandat de ce dernier.

En 2013, il a été nommé Directeur Général en charge de l'exploitation de la SAS CLINEA, filiale à 100 % de la société ORPEA, gérant des cliniques de soins de soins et de réadaptation ainsi que des cliniques psychiatriques.

Nombre d'actions détenues : 13 812 actions

Mandats en cours dans le Groupe :

- Directeur Général Délégué : ORPEA
- Administrateur et Président-Directeur Général : Clinique L'Émeraude.
- Administrateur : Les Charmilles, Clinique Regina
- Président : Clinique du Parc de Belleville, maison de retraite La Jonchère
- Directeur Général : CLINEA
- Gérant : Cuxac, La Pastorale

Mandats en cours hors Groupe :

Néant

MME LAURE BAUME

Née le 10 septembre 1975 (de nationalité française).

Diplômée d'HEC Paris, Laure Baume exerce depuis mai 2018 les fonctions de *Chief Consumer Officer* du groupe Moët-Hennessy et fait partie du Comité Exécutif du groupe Moët-Hennessy. Auparavant, elle a occupé, de décembre 2014 à mai 2018, les fonctions de Directrice Générale Adjointe, Directrice Clients du Groupe ADP, et a fait partie du Comité Exécutif du Groupe ADP. Dans le cadre de ces fonctions, elle a été membre du Conseil de Direction de la Société de Distribution Aéroportuaire (co-entreprise), de Relay@adp (co-entreprise), d'EPIGO (co-entreprise) et membre du Conseil d'Administration de Média Aéroports de Paris.

Avant cela, à partir de 2006, Laure Baume a exercé les fonctions de Directrice Marketing France et Directrice Suisse de Club Méditerranée, puis de Directrice Générale de la Business Unit Nouveaux Marchés Europe-Afrique et Marketing Stratégique du Groupe, et membre du Comité de Direction Générale.

Laure Baume a débuté sa carrière au sein du groupe américain Kraft Foods (aujourd'hui Mondelez), où elle a exercé les fonctions de Chef de produit, Responsable Catégorie et Chef de marque, à Paris et à New York.

Nombre d'actions détenues : 50 actions

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur d'ORPEA

Mandats en cours hors Groupe :

Néant

M. XAVIER COIRBAY

Né le 16 novembre 1965 (de nationalité belge).

Xavier Coirbay est actuellement membre du Comité Exécutif de Sofina et responsable des investissements du groupe Sofina dans le domaine des fonds alternatifs et des co-investissements de croissance. Il mène également le développement de Sofina aux États-Unis et en Asie, et supervise notamment le bureau de Singapour.

Avant de rejoindre Sofina en 1992, il a commencé sa carrière comme analyste financier dans le département gestion d'actifs de la Générale de Banque, intégrée depuis au groupe BNP.

Monsieur Xavier Coirbay est diplômé de l'École de commerce de Solvay à Bruxelles (1988), où il a également obtenu une maîtrise en gestion fiscale (1990).

Nombre d'actions détenues : 100 actions

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur d'ORPEA

Mandats en cours hors Groupe :

Néant

MME BERNADETTE DANET-CHEVALLIER

Née le 5 décembre 1958 (de nationalité française).

Mme Bernadette Chevallier-Danet a effectué l'essentiel de sa carrière dans les métiers du tourisme et de l'hôtellerie. Elle a occupé successivement des fonctions d'encadrement dans les finances, le commercial et le marketing au Club Méditerranée, puis dans le groupe Accor, puis de Direction Générale dans l'hôtellerie indépendante.

Nombre d'actions détenues : 42 actions

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur d'ORPEA

Mandats en cours hors Groupe :

Néant

FFP INVEST, DONT LE REPRÉSENTANT PERMANENT EST M. THIERRY DE PONCHEVILLE

La société FFP Invest est une société reconnue pour la sélectivité de ses investissements et pour son accompagnement à long terme dans des sociétés leaders dans leur secteur d'activité et présentant de bonnes perspectives de croissance.

Nombre d'actions détenues : 3 811 353 actions

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur d'ORPEA

Mandats en cours hors Groupe :

- Président et Membre du Conseil de Surveillance : Société Financière Guiraud
- Vice-président et membre du Conseil de Surveillance : IDI
- Membre du Conseil de Surveillance : ZODIAC Aerospace, IDI Emerging Markets (Luxembourg)
- Administrateur : SEB, Lapilus II
- Censeur : Total Eren
- Gérant : FFP-Les Grésillons

M. THIERRY DE PONCHEVILLE

Né le 6 octobre 1955 (de nationalité française).

M. Thierry Mabille de Poncheville, représentant permanent de FFP Invest au Conseil d'Administration d'ORPEA, est titulaire d'un DEA de droit international privé (université de Bordeaux) et d'un master en Affaires internationales *(Pittsburgh University)*.

Il est actuellement Directeur Général Délégué des Établissements Peugeot Frères, holding du groupe familial Peugeot et Directeur juridique Groupe.

Il apporte son expertise tirée d'une riche expérience professionnelle tant en France qu'à l'étranger, ainsi qu'une bonne connaissance des règles de gouvernance.

Nombre d'actions détenues : Néant

Mandats en cours dans le Groupe :

- Représentant permanent de FFP Invest au Conseil d'Administration d'ORPEA

Mandats en cours hors Groupe :

- Administrateur : SICAV ARMENE
- Directeur Général : Peugeot Frères Industrie (PFI)
- Directeur Général Délégué : Établissements Peugeot Frères, groupe PSP SA
- Gérant : Société Civile du Bannot

M. JEAN-PATRICK FORTLACROIX

Né le 14 septembre 1957 (de nationalité française).

Expert-comptable diplômé, titulaire d'un DESS Banque et Finances et d'une maîtrise de sciences et techniques comptables et financières, M. Jean-Patrick Fortlacroix, expert-comptable et Commissaire aux comptes, dispose d'une expertise en matière immobilière, fiscale, et de consolidation, notamment dans les secteurs sanitaire et médico-social.

Nombre d'actions détenues : 153 actions

Mandats en cours dans le Groupe :

- Administrateur d'ORPEA

Mandats en cours hors Groupe :

- Président : ADD EQUATION
- Gérant : CADECO

M. CHRISTIAN HENSLEY

Né le 11 février 1974 (de nationalité américaine).

M. Christian Hensley a commencé sa carrière dans la division des services d'investissement de Salomon Brothers à New York. Il a ensuite exercé pendant onze ans dans le secteur du capital-investissement et du capital de croissance chez Charterhouse Group et chez Planier Capital, avant de rejoindre en 2012 l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada (*Canada Pension Plan Investment Board* - CPPIB) où il est Directeur Général et chef du groupe Placements relationnels.

Il est diplômé de l'Université de Pennsylvanie et d'un M.B.A. de *Harvard Business School.*

Il a par le passé siégé au Conseil d'Administration de six sociétés évoluant dans les secteurs des services aux entreprises, des soins de santé, des communications et de l'éducation.

Nombre d'actions détenues : 1 action.

Mandats en cours dans le Groupe :
- Administrateur d'ORPEA

Mandats en cours hors Groupe :
Néant

MME BRIGITTE LANTZ

Née le 5 janvier 1953 (de nationalité française).

Mme Brigitte Lantz est médecin spécialiste en néphrologie, diplômée de la Faculté de médecine de Paris, médecin des hôpitaux-praticien hospitalier à l'hôpital Necker et titulaire d'un DEA en endocrinologie.

Depuis 2007, Mme Brigitte Lantz est conseiller auprès du Directeur Général de l'Assistance publique - Hôpitaux de Paris. De 2002 à 2012, Mme Brigitte Lantz a été conseiller de plusieurs ministres de la Santé (Jean-François Mattei, Philippe Douste-Blazy, Xavier Bertrand) et chargée de mission auprès de Roselyne Bachelot et de François Fillon. Mme Brigitte Lantz a été Commissaire du gouvernement en 2002 pour les décrets organisant la dialyse en France. De 1997 à 2002, Mme Brigitte Lantz a été conseiller technique de la Directrice des hôpitaux (Claire Bazy-Malaury), puis conseiller médical du Directeur Général de l'hospitalisation et des soins (Édouard Couty). De 1991 à 1997, Mme Brigitte Lantz a exercé en médecine libérale, dans des cliniques de dialyse. De 1979 à 1991, Mme Brigitte Lantz a été chef de projet international aux laboratoires Servier (DRD).

Mme Brigitte Lantz est également secrétaire générale de la Fondation du rein et de la Fondation Princesse Margarita de Roumanie pour la France.

Par ailleurs, elle a publié plusieurs ouvrages médicaux.

Nombre d'actions détenues : 105 actions

Mandats en cours dans le Groupe :
- Administrateur d'ORPEA

Mandats en cours hors Groupe :
Néant

MME JOY VERLÉ

Née le 23 mai 1979 (de nationalité britannique).

Mme Joy Verlé a rejoint Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) en 2016 et y exerce depuis les fonctions de *Principal in Relationship Investments* (investissements dans des sociétés cotées ou sur le point d'être introduites en Bourse).

Diplômée d'HEC Paris en 2003, elle a d'abord exercé des fonctions de conseil en fusions/acquisitions et marchés de capitaux au sein de la banque Morgan Stanley. Puis, en 2006, elle a rejoint le fonds Bregal Capital pour y mener des opérations d'investissement *Private Equity* dans les domaines de l'éducation, des énergies renouvelables et de la santé, fonds dont elle a été *Partner.* Elle a également par le passé siégé au Conseil d'Administration de trois sociétés dans les secteurs de l'éducation et des énergies renouvelables.

Nombre d'actions détenues : 1 action

Mandats en cours dans le Groupe :
- Administrateur d'ORPEA

Mandats en cours hors Groupe :
- Membre du Conseil de Surveillance : ELIS

MME SOPHIE KALAIDJIAN, ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Née le 8 décembre 1977 (de nationalité française).

Représentante élue du Comité d'Entreprise ORPEA, Mme Sophie Kalaidjian, assiste depuis janvier 2015 aux réunions du Conseil d'Administration.

Juriste de formation, Sophie Kalaidjian est salariée dans le Groupe depuis près de 14 ans. Elle occupe actuellement les fonctions de Responsable juridique CLINEA ; à ce titre, elle participe au développement et au contrôle de la conformité des cliniques du Groupe à la législation sanitaire applicable à leur exploitation. Par sa connaissance du Groupe, elle apporte un éclairage complémentaire aux débats du Conseil.

Nombre d'actions détenues : 20 actions

Mandats en cours dans le Groupe :
- Administrateur représentant les salariés d'ORPEA

Mandats en cours hors Groupe :
Néant

4.8.3 ANNEXE 3 : RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée Générale de la société ORPEA,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

1) 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.

a. Souscription d'une assurance chômage au bénéfice de Monsieur Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué chargé de l'exploitation

(Autorisation du Conseil d'Administration en date du 25 avril 2013)

Mandataire concerné :

Monsieur Jean-Claude Brdenk.

Nature et objet :

Souscription au bénéfice de Monsieur Jean-Claude Brdenk d'une assurance chômage dont les primes sont prises en charge par la Société.

Impact financier sur l'exercice 2017 :

Le montant des primes versées par votre Société au titre de l'exercice 2017 s'est élevé à 62 490,20 € HT.

b. Souscription d'une assurance chômage au bénéfice d'Yves Le Masne, Directeur Général

(Autorisation du Conseil d'Administration en date du 29 juin 2006)

Mandataire concerné :

Monsieur Yves Le Masne.

Nature et objet :

Souscription au bénéfice de Monsieur Yves Le Masne d'une assurance chômage dont les primes sont prises en charge par la Société.

Impact financier sur l'exercice 2017 :

Le montant des primes versées par votre Société au titre de l'exercice 2017 s'est élevé à 62 490,20 € HT.

c. Assistance juridique et judiciaire

Administrateur concerné :
Monsieur Alexandre Malbasa.

Nature et objet :
Assistance en matière de contentieux et de précontentieux.

Modalités :
Au titre de l'exercice (période allant du 1er janvier au 22 janvier 2017), le montant des honoraires versés à Maître Alexandre Malbasa par votre Société s'est élevé à 29 934 € TTC.

d. Exception à la condition de présence en ce qui concerne les mandataires sociaux dirigeants dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions

(Autorisation en date du 10 février 2016)

Mandataires concernés :
- Monsieur Yves Le Masne, Directeur Général ;
- Monsieur Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué en charge de l'exploitation.

Nature et objet :
Exception à la condition de présence en ce qui concerne les mandataires sociaux dirigeants dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions mis en place au profit de certains membres du personnel salarié et des mandataires sociaux dirigeants de la société ORPEA et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions prévues aux articles L. 225-197-1 et L. 225-197-2 du Code de commerce.

Le Conseil d'Administration a décidé que la condition de présence dans la Société ou le Groupe de Messieurs Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, applicable pour l'attribution de ce premier plan d'actions gratuites, serait réputée satisfaite dans les mêmes conditions que celles établies pour leur indemnité de départ, à savoir :
- en cas de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ; ou
- en cas de changement de contrôle (le changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci) ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné.

Modalités :
MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk ont acquis le 10 avril 2017, 13 000 actions gratuites (d'une valeur de 799 240 €) chacun.

2) Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

a. Convention de modalités d'investissement avec FFP Invest

(Autorisation du Conseil d'Administration en date du 11 décembre 2014)

Administrateur concerné :
FFP Invest, représentée par Monsieur Thierry Mabille de Poncheville.

Nature et objet :
- Droit consenti à FFP Invest de participer à toute augmentation de capital à venir de la Société ou, si l'opération envisagée ne permet pas de souscrire à ladite augmentation de capital, de se reluer par tous moyens à convenir entre les parties ;
- Droit consenti à FFP Invest d'obtenir l'assistance de la Société dans le cadre de toute opération de cessions de titres importantes que FFP Invest souhaiterait réaliser. Une cession de titre est qualifiée d'importante si elle porte sur plus de 10 % du capital vendu à une personne déterminée, ou sur plus de 5 % en cas de vente à des investisseurs divers. L'assistance de la Société consiste en la coordination des actionnaires vendeurs, et la fourniture de son assistance raisonnable pour faciliter les opérations de vente.

Impact financier sur l'exercice 2017 :
Cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice.

b. Convention de modalités d'investissement avec Sofina

(Autorisation du Conseil d'Administration en date du 11 décembre 2014)

Mandataires concernés :

- Madame Sophie Malarme-Lecloux (jusqu'au 22 juin 2017) ;
- Monsieur Xavier Coirbay (à partir du 22 juin 2017).

Nature et objet :

- Droit consenti à Sofina de participer à toute augmentation de capital à venir de la Société ou, si l'opération envisagée ne permet pas de souscrire à ladite augmentation de capital, de se reluer par tous moyens à convenir entre les parties ;
- Droit consenti à Sofina d'obtenir l'assistance de la Société dans le cadre de toute opération de cessions de titres importantes que Sofina souhaiterait réaliser. Une cession de titre est qualifiée d'importante si elle porte sur plus de 10 % du capital vendu à une personne déterminée, ou sur plus de 5 % en cas de vente à des investisseurs divers. L'assistance de la Société consiste en la coordination des actionnaires vendeurs, et la fourniture de son assistance raisonnable pour faciliter les opérations de vente.

Impact financier sur l'exercice 2017 :

Cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice.

c. Convention de modalités d'investissement avec Monsieur Jean-Claude Marian

(Autorisation du Conseil d'Administration en date du 11 décembre 2014)

Mandataire concerné :

Monsieur Jean-Claude Marian.

Nature et objet :

- Droit consenti à Monsieur Jean-Claude Marian de participer à toute augmentation de capital à venir de la Société ou, si l'opération envisagée ne permet pas de souscrire à ladite augmentation de capital, de se reluer par tous moyens à convenir entre les parties ;
- Droit consenti à Monsieur Jean-Claude Marian d'obtenir l'assistance de la Société dans le cadre de toute opération de cessions de titres importantes que Monsieur Jean-Claude Marian souhaiterait réaliser. Une cession de titre est qualifiée d'importante si elle porte sur plus de 10 % du capital vendu à une personne déterminée, ou sur plus de 5 % en cas de vente à des investisseurs divers. L'assistance de la Société consiste en la coordination des actionnaires vendeurs, et la fourniture de son assistance raisonnable pour faciliter les opérations de vente.

Impact financier sur l'exercice 2017 :

Cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice.

d. Convention d'Investissement avec CPPIB

(Autorisation du Conseil d'Administration en date du 11 décembre 2013)

Mandataires concernés :

- Monsieur Christian Hensley, Monsieur Alain Carrier (jusqu'au 27 avril 2017) ;
- Madame Joy Verlé (à partir du 27 avril 2017).

Nature et objet :

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 11 décembre 2013, a autorisé, dans le cadre de l'entrée de CPPIB au capital, ORPEA (la « Société ») à conclure avec CPPIB une convention d'investissement, ayant pour objet de déterminer les principales modalités de l'investissement de CPPIB (la « Convention d'Investissement »).

Les principaux termes de la Convention d'Investissement sont les suivants :

- La Convention d'Investissement a une durée de 10 ans.
- CPPIB peut être représenté au Conseil d'Administration par un administrateur tant que CPPIB détient au moins de 8 % des droits de vote, et par deux administrateurs dès lors que CPPIB détient au moins 16 % des droits de vote, ce (ou ces) administrateur(s) ayant vocation à siéger au Comité d'Audit, au Comité des Nominations et des Rémunérations et à tout nouveau comité qui serait créé.
- Tant que CPPIB détient au moins 5 % du capital de la Société, la Société fera tous les efforts pour lui permettre de souscrire à toute augmentation de capital au prorata de sa participation dans la Société.
- CPPIB ne pourra pas céder les actions acquises ou souscrites dans le cadre de l'Acquisition et de l'Augmentation de Capital pendant une période de dix-huit (18) mois à compter de la date l'Acquisition ; après expiration de cette période, CPPIB pourra solliciter la coopération de la Société pour mener à bien d'éventuelles cessions de bloc ou placements privés significatifs.
- CPPIB pourra continuer à acquérir des titres de la Société, directement ou indirectement, sur et hors marché.

Impact financier sur l'exercice 2017 :

Cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice.

e. Avenant à la convention d'investissement avec CPPIB

(Autorisation du Conseil d'Administration en date du 11 décembre 2014)

Mandataires concernés :

- Monsieur Christian Hensley, Monsieur Alain Carrier (jusqu'au 27 avril 2017) ;
- Madame Joy Verlé (à partir du 27 avril 2017).

Nature et objet :

Information du Conseil d'Administration de la Société de toute demande d'assistance de CPPIB en cas d'opération de toutes cessions de titres importantes :

- dès réception par la Société d'une demande d'assistance, la Société peut en informer le Conseil d'Administration si elle a préalablement notifié à CPPIB son intention de le faire ;
- la Société n'informera pas le Conseil d'Administration si la demande d'assistance est retirée dans les cinq jours ouvrables suivant la réception par CPPIB de la notification de la Société.

Impact financier sur l'exercice 2017 :

Cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice.

f. Indemnités en cas de cessation du mandat d'Yves Le Masne, Directeur Général

(Autorisation du Conseil d'Administration en date des 25 mars 2013 et 25 avril 2013)

Mandataire concerné :

Monsieur Yves Le Masne.

Nature et objet :

Le Conseil d'Administration, lors des séances des 25 mars 2013 et 25 avril 2013, à la suite de la fin du contrat de travail de M. Yves Le Masne, et compte tenu de son importante contribution au développement du Groupe depuis plusieurs années, a autorisé l'attribution à M. Yves Le Masne d'une indemnité en cas de cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social d'un montant correspondant à vingt-quatre (24) mois de rémunération brute fixe et variable (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés).

Une telle indemnité serait versée par ORPEA :

- en cas de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ; ou
- en cas de changement de contrôle (le changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci) ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné.

Cette indemnité sera allouée par le Conseil d'Administration sous réserve que la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle), une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle et aucune indemnité n'étant versée en dessous d'un taux de 50 %.

Un dispositif particulier est prévu en cas de départ dans les 24 mois de la nomination.

Si M. Yves Le Masne peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les six mois suivant la fin de ses fonctions, cette indemnité ne pourra pas lui être versée.

Impact financier sur l'exercice 2017 :

Cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice.

g. Indemnités en cas de cessation du mandat de Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué chargé de l'exploitation

(Autorisation du Conseil d'Administration en date des 25 mars 2013 et 25 avril 2013)

Mandataire concerné :

Monsieur Jean-Claude Brdenk.

Nature et objet :

Le Conseil d'Administration, lors des séances des 25 mars 2013 et 25 avril 2013, à la suite de la fin du contrat de travail de M. Jean-Claude Brdenk, et compte tenu de son importante contribution au développement du Groupe depuis plusieurs années, a autorisé l'attribution à M. Jean-Claude Brdenk d'une indemnité en cas de cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social d'un montant correspondant à vingt-quatre (24) mois de rémunération brute fixe et variable (multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés).

Une telle indemnité serait versée par ORPEA :

- en cas de départ contraint : départ sur initiative du Conseil d'Administration, quelle que soit la forme de cette cessation de fonctions, notamment par révocation, démission sollicitée ou non-renouvellement du mandat (à l'exclusion des cessations de fonctions pour faute lourde) ; ou
- en cas de changement de contrôle (le changement de contrôle s'entendant de toutes modifications de la situation juridique de la Société résultant de toute opération de fusion, de restructuration, de cession, d'offre publique d'achat ou d'échange notamment, à la suite de laquelle un actionnaire personne morale ou personne physique, seul ou de concert, directement ou indirectement, viendrait à détenir une fraction du capital ou des droits de vote de la Société lui conférant le contrôle effectif de celle-ci) ou de stratégie de la Société, sur initiative du Conseil d'Administration ou du mandataire concerné.

Cette indemnité sera allouée par le Conseil d'Administration sous réserve que la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible non exceptionnelle (hors partie de la rémunération variable exceptionnelle), une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des deux exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible non exceptionnelle et aucune indemnité n'étant versée en dessous d'un taux de 50 %.

Un dispositif particulier est prévu en cas de départ dans les 24 mois de la nomination.

Si M. Jean-Claude Brdenk peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les six mois suivant la fin de ses fonctions, cette indemnité ne pourra pas lui être versée.

Impact financier sur l'exercice 2017 :

Cette convention n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 7 mai 2018

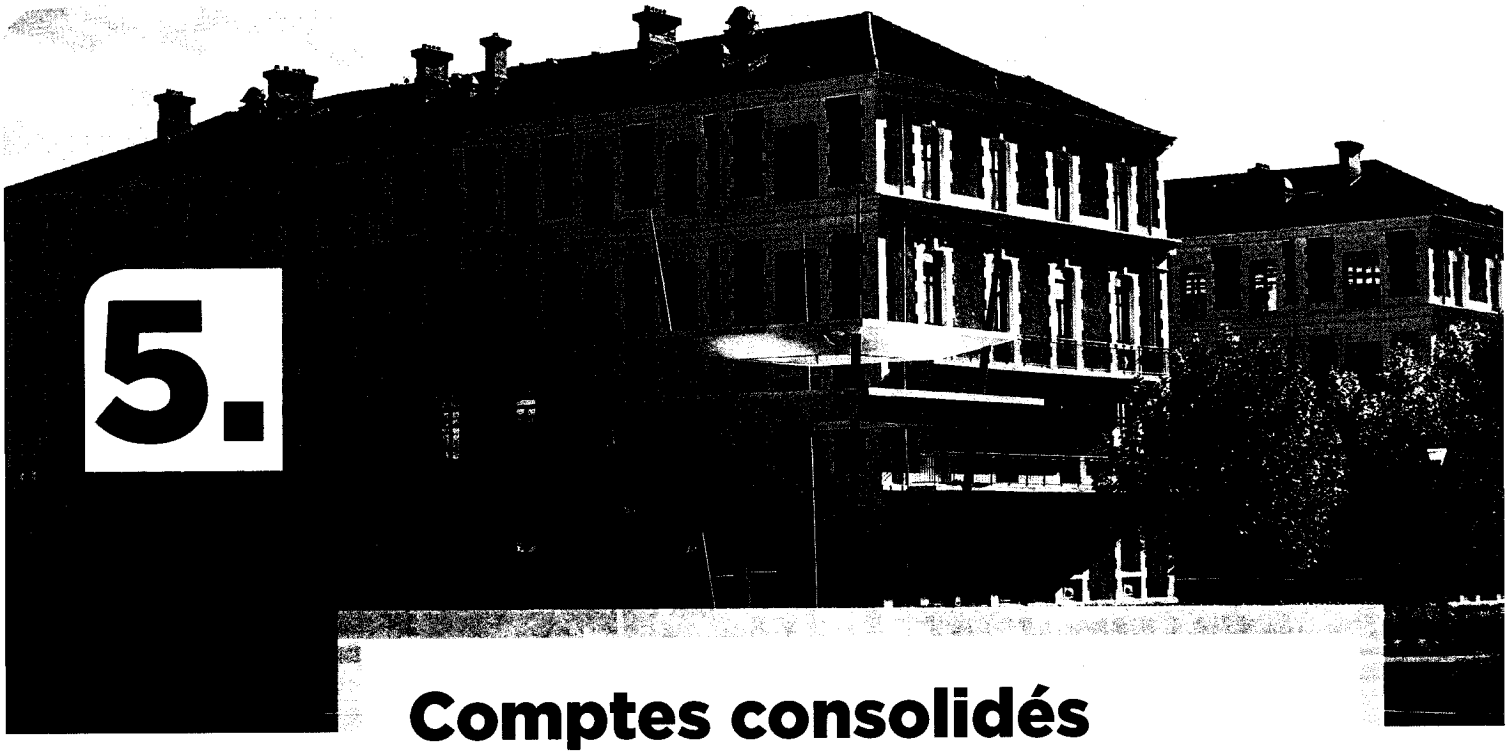
Les Commissaires aux comptes

Saint-Honoré BK&A

Emmanuel Klinger

Deloitte & Associés

Jean-Marie Le Guiner



5.

Comptes consolidés
au 31 décembre 2017

5.1. États financiers consolidés au 31 décembre 2017 **170**

Compte de résultat consolidé 170
État du résultat global 171
Bilan consolidé 172
Tableau des flux de trésorerie consolidé 173
Variation des capitaux propres consolidés 174
Notes annexes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2017 175

5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés **209**

5.1. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2017	31/12/2016 *
Chiffres d'affaires		**3 138 234**	**2 841 225**
Achats consommés et autres charges externes		(861 465)	(817 369)
Charges de personnel		(1 639 499)	(1 467 301)
Impôts et taxes		(104 449)	(96 555)
Amortissements et provisions		(153 309)	(126 456)
Autres produits opérationnels courants		22 006	24 036
Autres charges opérationnelles courantes		(7 167)	(9 510)
Résultat opérationnel courant		**394 351**	**348 070**
Autres produits opérationnels non courants	3.20	115 180	204 981
Autres charges opérationnelles non courantes	3.20	(96 150)	(144 975)
Résultat opérationnel		**413 381**	**408 075**
Produits financiers		11 482	13 876
Charges financières		(146 923)	(125 427)
Charges financières liées au remboursement anticipé de l'ORNANE		(15 254)	
Coût de l'endettement financier net	**3.21**	**(150 695)**	**(111 551)**
Variation JVO **	3.13	(124 023)	(1 800)
Résultat avant impôt		**138 663**	**294 724**
Charge d'impôt	3.22	(84 522)	(85 000)
Charge d'impôt liée au remboursement anticipé de l'ORNANE		(21 633)	
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu	3.22	52 874	80 000
QP de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	3.5	4 421	3 817
Résultat net de l'ensemble consolidé		**89 803**	**293 541**
Part revenant aux intérêts minoritaires		14	9
PART DU GROUPE		**89 789**	**293 533**
Résultat net part du Groupe hors incidence du remboursement anticipé de l'ORNANE et de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu		197 825	214 713
Nombre d'actions		64 553 123	60 273 691
Résultat net part du Groupe consolidé par action *(en euros)*		1,46	4,26
Résultat net part du Groupe consolidé dilué par action *(en euros)*		1,46	4,26

* *Voir note au § 1 sur la « comparabilité des comptes ».*
** *JVO : Juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE.*

Les notes font partie intégrante des comptes.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

(en milliers d'euros)		31/12/2017	31/12/2016 *
Résultat net de l'exercice	**a**	**89 789**	**293 533**
Variation des écarts de conversion		(6 446)	
Variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente			
Couverture des flux de trésorerie		39 036	(621)
Effet d'impôt sur les éléments susceptibles d'être reclassés en résultat		(10 081)	214
Total des éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	b	22 509	(407)
Résultat global après éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	**a + b**	**112 298**	**293 126**
Gains et pertes actuariels		(107)	(2 704)
Réévaluations des ensembles immobiliers		172 812	60 000
Impact de la valorisation des ID au dernier taux connu		17 804	22 000
Effet d'impôt sur les éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat		(44 357)	(19 702)
Total des éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat	c	146 152	59 594
Résultat global après éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat	**a + b + c**	**258 450**	**352 720**
Autres éléments du résultat global (après impôt)	**b + c**	**168 661**	**59 187**
RÉSULTAT GLOBAL	**A + B + C**	**258 450**	**352 720**

* *Voir note au § 1 sur la « comparabilité des comptes ».*

BILAN CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2017	31/12/2016 *
ACTIF			
Goodwill	3.1	1 012 943	982 106
Immobilisations incorporelles nettes	3.2	2 082 066	1 889 176
Immobilisations corporelles nettes	3.4	4 672 159	3 681 859
Immobilisations en cours de construction	3.4	369 415	442 643
Participation dans les entreprises associées et coentreprises	3.5	110 307	62 235
Actifs financiers non courants	3.6	39 932	34 248
Actifs d'impôt différé	3.22	36 837	38 424
Actif non courant		**8 323 658**	**7 130 690**
Stocks		8 671	8 369
Créances clients et comptes rattachés	3.7	203 964	148 330
Autres créances et comptes de régularisation	3.8	481 586	407 689
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3.12	613 898	539 924
Actif courant		**1 308 119**	**1 104 312**
Actifs détenus en vue de la vente	**3.9**	**63 705**	**140 020**
TOTAL DE L'ACTIF		**9 695 482**	**8 375 022**
PASSIF			
Capital		80 691	75 342
Réserves consolidées		2 076 972	1 433 636
Écart de réévaluation		467 714	310 410
Résultat de l'exercice		89 789	293 533
Capitaux propres – part du Groupe	**3.10**	**2 715 166**	**2 112 921**
Intérêts minoritaires		213	199
Capitaux propres de l'ensemble consolidé		**2 715 379**	**2 113 120**
Dettes financières à long terme	3.12	4 621 575	3 801 254
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE	3.13		74 793
Provisions	3.11	122 273	143 108
Provisions retraites et engagements assimilés	3.11	72 185	63 919
Passifs d'impôt différé	3.22	858 288	797 067
Passif non courant		**5 674 320**	**4 880 141**
Dettes financières à court terme	3.12	405 000	418 531
Provisions	3.11	48 706	25 304
Fournisseurs et comptes rattachés	3.15	227 206	232 019
Dettes fiscales et sociales	3.16	269 967	226 587
Passif d'impôt exigible	3.16	2 974	15 041
Autres dettes et comptes de régularisation	3.17	288 225	324 259
Passif courant		**1 242 077**	**1 241 741**
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente		**63 705**	**140 020**
TOTAL DU PASSIF		**9 695 482**	**8 375 022**

* *Voir note au § 1 sur la « comparabilité des comptes ».*

Les notes font partie intégrante des comptes.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2017	31/12/2016 *
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat net de l'ensemble consolidé		89 789	293 533
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie liée à l'activité **		493 678	813
Coût de l'endettement financier	3.21	(150 695)	111 551
Plus-values de cession non liées à l'activité nettes d'impôt		(674)	(19 669)
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées		**432 098**	**386 227**
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité			
■ Stocks		2 157	(188)
■ Créances clients	3.7	(43 289)	(17 623)
■ Autres créances	3.8	17 712	68 128
■ Dettes fiscales et sociales		17 589	14 152
■ Fournisseurs	3.15	18 407	(43 569)
■ Autres dettes	3.17	(46 770)	(60 418)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		**397 904**	**346 709**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT			
Investissements immobiliers		(934 034)	(795 032)
Cessions immobilières		31 227	139 378
Autres acquisitions et variations		(164 740)	(130 857)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		**(1 067 547)**	**(786 511)**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Sommes reçues lors d'augmentations de capital	3.10		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	3.10	(60 531)	(54 246)
Encaissements nets - (décaissements nets) liés aux prêts relais et découverts bancaires	3.12	(137 650)	(95 956)
Encaissements liés aux nouveaux contrats de location financement	3.12	260 236	228 204
Encaissements liés aux emprunts	3.12	1 390 322	966 645
Remboursements liés aux emprunts	3.12	(447 642)	(340 447)
Remboursements liés aux contrats de location financement	3.12	(125 678)	(131 848)
Coût de l'endettement financier et autres variations	3.21	(135 440)	(111 551)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		**743 617**	**460 801**
VARIATION DE TRÉSORERIE		**73 974**	**20 999**
Trésorerie à l'ouverture		539 924	518 925
Trésorerie à la clôture		**613 898**	**539 924**
Trésorerie au bilan		**613 898**	**539 924**
Valeurs mobilières de placement	3.12	45 740	35 816
Disponibilités	3.12	568 158	504 108
Concours bancaires courants			

* *Voir note au § 1 sur la « comparabilité des comptes ».*
** *Dont principalement les amortissements, provisions, impôts différés, quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et excédent de l'acquéreur dans la juste valeur des actifs et passifs et les dépenses de restructuration et les coûts non courants induits par la reprise d'établissements.*

Les notes font partie intégrante des comptes.

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros sauf le nombre d'actions)	Nombre d'actions	Capital	Réserves liées au capital	Écarts de réévaluation	Autres réserves	Résultat	Total part du Groupe	Minoritaires	TOTAL
31/12/2015	**60 273 691**	**75 342**	**620 175**	**251 223**	**736 145**	**126 634**	**1809 520**	**190**	**1809 710**
Variation de valeur des ensembles immobiliers				39 342			39 342		39 342
Engagements de retraite				(1 748)			(1 748)		(1 748)
Instruments financiers				(407)			(407)		(407)
Écart de conversion							0		0
Impact de la valorisation des ID				22 000			22 000		22 000
Variation de valeur reconnue directement en capitaux propres		**0**	**0**	**59 187**	**0**	**0**	**59 187**	**0**	**59 187**
Affectation du résultat			(40 069)		112 457	(126 634)	(54 246)		(54 246)
Résultat 2016 *						293 534	293 534	9	293 542
Exercice des options de souscription d'actions							0		0
Augmentation de capital							0		0
Plan d'attribution des actions gratuites					8 455		8 455		8 455
Annulation des actions propres					(3 527)		(3 527)		(3 527)
31/12/2016	**60 273 691**	**75 342**	**580 106**	**310 410**	**853 530**	**293 533**	**2 112 921**	**199**	**2 113 120**
Variation de valeur des ensembles immobiliers				128 184			128 184		128 184
Engagements de retraite				165			165		165
Instruments financiers				28 955			28 955		28 955
Écart de conversion					(6 446)		(6 446)		(6 446)
Impact de la valorisation des ID					17 804		17 804		17 804
Variation de valeur reconnue directement en capitaux propres		**0**	**0**	**157 304**	**11 358**	**0**	**168 661**	**0**	**168 661**
Reclassements									
Affectation du résultat			(32 000)		265 002	(293 533)	(60 531)		(60 531)
Résultat 31/12/2017						89 789	89 789	14	89 803
Conversion des ORNANE	4 197 182	5 247	402 681				407 928		407 928
Augmentation de capital							0		0
Autres					(5 300)		(5 300)		(5 300)
Plan d'attribution des actions gratuites	82 250	103	(103)		1 698		1 698		1 698
Annulation des actions propres							0		0
31/12/2017	**64 553 123**	**80 691**	**950 684**	**467 714**	**1126 288**	**89 789**	**2 715 166**	**213**	**2 715 379**

* *Voir note au § 1 sur la « comparabilité des comptes ».*

NOTES ANNEXES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

1 Principes comptables 176

1.1 Référentiel comptable retenu 176
1.2 Bases d'évaluation 176
1.3 Utilisation d'estimations et d'hypothèses 177
1.4 Principes de consolidation 177
1.5 Regroupements d'entreprises 177
1.6 Conversion des états financiers des filiales étrangères 178
1.7 Immobilisations incorporelles 178
1.8 Immobilisations corporelles 178
1.9 Dépréciation des actifs à long terme 180
1.10 Actifs financiers non courants 180
1.11 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées 180
1.12 Clients et créances d'exploitation 180
1.13 Autres créances et dettes et comptes de régularisations 181
1.14 Impôts différés 181
1.15 Contribution économique territoriale (France) 181
1.16 Trésorerie et équivalents de trésorerie 181
1.17 Actions propres 181
1.18 Plans d'option d'achat et d'option de souscription d'actions et attributions d'actions gratuites 181
1.19 Engagements de retraite et autres avantages du personnel 182
1.20 Provisions 182
1.21 Dettes financières 182
1.22 Instruments financiers et dérivés 182
1.23 Chiffre d'affaires 182
1.24 Soldes intermédiaires du compte de résultat 183
1.25 Résultat par action 183
1.26 Tableau des flux de trésorerie 183
1.27 Information sectorielle 183
1.28 Croissance organique 183
1.29 Croissance externe 183
1.30 Comparabilité des comptes 184

2 Périmètre de consolidation 185

3 Commentaires sur les comptes 187

3.1 Goodwill 187
3.2 Immobilisations incorporelles 187
3.3 Tests de dépréciation périodiques 188
3.4 Immobilisations corporelles 189
3.5 Participations dans les entreprises associées et coentreprises 191
3.6 Actifs financiers non courants 191
3.7 Créances clients et comptes rattachés 192
3.8 Autres créances et comptes de régularisation 192
3.9 Actifs détenus en vue de la vente 192
3.10 Capitaux propres 192
3.11 Provisions 194
3.12 Dettes financières et trésorerie 196
3.13 Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE 198
3.14 Instruments financiers 199
3.15 Fournisseurs et comptes rattachés 201
3.16 Dettes fiscales et sociales 201
3.17 Autres dettes et comptes de régularisation 201
3.18 Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente 201
3.19 Information sectorielle 202
3.20 Autres produits et charges opérationnels non courants 203
3.21 Coût de l'endettement financier net 203
3.22 Charge d'impôt 203
3.23 Engagements et passifs éventuels 205
3.24 Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7 206
3.25 Opérations avec les parties liées 207
3.26 Effectifs 207
3.27 Honoraires des Commissaires aux comptes 207
3.28 Événements postérieurs à la clôture 208
3.29 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2017 208

Les montants sont exprimés en milliers d'euros sauf mention contraire.

Les états financiers consolidés du groupe ORPEA pour l'exercice 2017 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 26 avril 2018.

1 PRINCIPES COMPTABLES

ORPEA S.A. est une société de droit français ayant son siège social à Puteaux (92800), 12, rue Jean-Jaurès. Elle est la société mère d'un groupe qui exerce son activité dans le secteur de la dépendance temporaire et permanente à travers l'exploitation de maisons de retraite, de cliniques de soins de suite et psychiatriques.

1.1 Référentiel comptable retenu

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002, le groupe ORPEA a établi ses comptes consolidés annuels 2017 conformément aux normes et interprétations publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) telles qu'adoptées par l'Union européenne et rendues obligatoires à la date de clôture de ces états financiers.

Ce référentiel, disponible sur le site de la Commission européenne (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm), intègre les normes comptables internationales (IAS et IFRS) et les interprétations de l'IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee).

Les méthodes comptables exposées ci-après ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés, à l'exception des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

Les nouvelles normes et interprétations obligatoires à compter du 1er janvier 2017 qui sont applicables par le groupe ORPEA sont :

- amendements à IAS 12 - *Impôts sur le résultat* ;
- amendements à IAS 7 : « Initiative concernant les informations à fournir » ;
- améliorations annuelles des IFRS - Cycle 2014-2016.

L'application de ces nouvelles normes et amendements n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes de l'exercice.

Le Groupe n'a appliqué aucune des nouvelles normes et interprétations dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2017. Il s'agit des textes suivants :

Textes adoptés par l'Union européenne dont l'application n'est pas obligatoire au cours de l'exercice :

- IFRS 15 - *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* ;
- clarifications d'IFRS 15 ;
- IFRS 9 - *Instruments financiers* ;
- IFRS 16 - *Contrats de locations* ;
- amendement IFRS 2 : « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions » ;
- amendement IAS 40 : « Transferts d'immeubles de placement » ;
- amendements à IFRS 9 : « Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative » ;
- IFRIC 22 - *Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée* ;
- amendement IFRS 4 : « Application d'IFRS 9 - *Instruments financiers* avec IFRS 4 - *Contrats d'assurances* ».

Textes non encore adoptés par l'Union européenne :

- amendements à IAS 28 : « Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise » ;
- IFRIC 23 - *Incertitude relative aux traitements fiscaux* ;
- améliorations annuelles des IFRS Cycle 2015-2017 ;
- amendement à IAS 19 : « Modification, réduction ou liquidation d'un régime » ;
- amendement aux références au Cadre conceptuel des IFRS.

L'impact de ces normes et amendements est en cours d'analyse.

Le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur les comptes consolidés de ces futures normes en dehors d'IFRS 16.

La devise de présentation des comptes consolidés et des annexes aux comptes est l'euro.

Rappel sur l'adoption de la valorisation des ensembles immobiliers exploités selon IAS 16

Afin de donner une meilleure image de la valeur patrimoniale des ensembles immobiliers, terrains et constructions, détenus et exploités par le Groupe, il a été décidé, à compter de l'arrêté des comptes au 31 décembre 2007, d'opter pour la méthode de la réévaluation à la juste valeur de ces ensembles immobiliers prévue par la norme IAS 16.

Les modalités de l'exercice de cette option sont décrites en note 1.8.

1.2 Bases d'évaluation

Les états financiers sont préparés selon le principe du coût historique. Par exception, les ensembles immobiliers exploités par le Groupe, détenus globalement ou conjointement, sont évalués à la juste valeur (cf. note 1.8), ainsi que le dérivé incorporé constitutif du droit d'attribution de l'ORNANE (cf. note 1.21), les instruments financiers dérivés (cf. note 1.22) et la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Les actifs disponibles à la vente sont évalués au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des coûts nécessaires à leur vente.

Les passifs financiers sont évalués selon le principe du coût amorti.

Les valeurs comptables des actifs et des passifs reconnus au bilan et qui font l'objet d'une couverture sont ajustées pour tenir compte des variations de juste valeur des risques couverts.

1.3 Utilisation d'estimations et d'hypothèses

La préparation des états financiers nécessite que la direction du Groupe procède à des estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants d'actifs et de passifs inscrits au bilan consolidé, les informations relatives à ces actifs et passifs, les montants de charges et produits apparaissant au compte de résultat et les engagements relatifs à la période arrêtée. Les montants définitifs figurant dans les futurs états financiers du groupe ORPEA peuvent être différents des valeurs actuellement estimées. Ces estimations et hypothèses sont réexaminées de façon continue.

Ces hypothèses concernent principalement :

- la détermination de la valeur réévaluée des ensembles immobiliers (cf. § 3.4) ;
- les données utilisées pour la réalisation des tests de perte de valeur des actifs incorporels et corporels (cf. § 3.3) ;
- les provisions pour indemnités de départ en retraite et pensions (cf. § 3.11) ;
- les provisions pour risques ou litiges (cf. § 3.11) ;
- les instruments financiers (cf. § 3.14).

1.4 Principes de consolidation

Les sociétés dont le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Les partenariats qualifiés d'activités conjointes sont consolidés ligne à ligne, à hauteur de la quote-part effectivement apportée par le Groupe. Les partenariats qualifiés de coentreprises sont, quant à eux, consolidés par mise en équivalence.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement une influence notable sont mises en équivalence. L'influence notable est présumée établie lorsque le Groupe détient plus de 20 % des droits de vote.

Ces participations dans les entreprises associées et les coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Ces participations sont enregistrées lors de leur entrée dans le périmètre de consolidation, au coût d'acquisition, comprenant le cas échéant le goodwill constaté.

Leur valeur comptable intègre la quote-part des résultats postérieurs à l'acquisition. Lorsque les pertes deviennent supérieures à l'investissement net du Groupe dans l'entreprise concernée, celles-ci ne sont reconnues qu'en cas d'engagement de recapitalisation de la société concernée par le Groupe ou de paiements effectués pour son compte.

Les participations dans des entreprises associées et les coentreprises qui sont classées comme détenues en vue de la vente selon IFRS 5 sont comptabilisées conformément aux dispositions de cette norme (cf. note 1.11).

Les acquisitions ou cessions de sociétés intervenues en cours d'exercice sont prises en compte dans les états financiers consolidés à partir de la date de prise de contrôle ou d'influence ou jusqu'à la perte de contrôle ou d'influence.

Les comptes consolidés sont établis à partir des comptes des entités incluses dans le périmètre de consolidation arrêtés au 31 décembre.

1.5 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition, conformément aux principes énoncés par IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*, publiée en janvier 2008 par l'*International Accounting Standard Board* (IASB) et adoptée de manière anticipée par le Groupe avec effet au 1er janvier 2009.

Les acquisitions d'exploitation sont généralement réalisées sous la condition suspensive de l'agrément du Groupe en tant que nouvel exploitant par les autorités administratives de tutelle. Au cas par cas d'autres conditions suspensives peuvent être ajoutées.

L'acquisition dans ce cas et la consolidation interviennent une fois les conditions suspensives levées.

Un regroupement d'entreprises est réalisé et la méthode de l'acquisition est appliquée seulement à la date à laquelle le contrôle est obtenu.

Dans le cas où une participation était détenue antérieurement à la prise de contrôle, celle-ci est réévaluée à la juste valeur et l'écart de valeur est comptabilisé en résultat opérationnel non courant.

Les frais connexes à l'acquisition, tels que les rémunérations d'intermédiaires, les honoraires de conseil, juridiques, comptables, de valorisation et autres honoraires professionnels, ainsi que les droits et taxes afférents, sont comptabilisés au cours de la période en charges opérationnelles non courantes.

Les actifs, passifs, passifs éventuels identifiables de l'entité acquise qui répondent aux critères de comptabilisation de IFRS 3 sont comptabilisés à la juste valeur à l'exception des actifs (ou groupe d'actifs), répondant aux dispositions de la norme IFRS 5 pour une qualification d'actifs non courants destinés à être cédés, alors comptabilisés et évalués à la juste valeur diminuée des coûts nécessaires à la vente.

Dans le cas d'une première consolidation d'une entité acquise, le Groupe procède dans un délai n'excédant pas douze mois à compter de la date d'acquisition à l'évaluation de tous les actifs, passifs et passifs éventuels à la juste valeur.

Au regard des dispositions réglementaires, les droits d'exploitation des cliniques et maisons de retraites constituent des actifs incorporels identifiables qui font l'objet d'une évaluation à la date de prise de contrôle.

Cette reconnaissance des actifs incorporels est opérée depuis le 1er juillet 2007 pour les établissements acquis en Belgique et en Italie, depuis 2014 pour les nouveaux établissements acquis en Espagne et en Suisse, en 2015 pour les établissements acquis en Autriche et en 2017 pour la Pologne.

Pour certains établissements exploités à l'étranger, les droits d'exploitation ne font pas l'objet d'une évaluation distincte car ne répondant pas à la définition d'une immobilisation incorporelle identifiable et sont inclus au montant comptabilisé en goodwill.

Les ensembles immobiliers font l'objet d'une évaluation à la juste valeur tenant compte des caractéristiques des biens acquis.

Le Groupe analyse également les éventuels risques et obligations (sociaux, fiscaux, immobiliers et divers) issus des diligences menées lors des acquisitions.

La différence existant entre le coût d'acquisition et la part d'intérêt dans la juste valeur des actifs et passifs identifiables à la date de prise de contrôle est comptabilisée en goodwill. Le goodwill, évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise, est comptabilisé à l'actif du bilan. Il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié et *a minima* une fois par an en

fin d'exercice (voir note 1.9 *infra*). Le cas échéant, les pertes de valeur sont comptabilisées en résultat dans les « Autres charges opérationnelles non courantes ». Les pertes de valeur relatives aux goodwills comptabilisées ne peuvent en aucun cas faire l'objet d'une reprise ultérieure.

Lorsque la quote-part de la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquise excède le coût d'acquisition, un « écart d'acquisition négatif » est immédiatement reconnu en résultat dans les « Autres produits opérationnels non courants » (cf. § 3.20).

Depuis la mise en œuvre d'IFRS 3 révisée, les participations minoritaires des filiales consolidées peuvent être évaluées à la juste valeur ou à la quote-part des intérêts minoritaires dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise.

Cette option est exerçable à chaque acquisition.

Les goodwills relatifs aux sociétés mises en équivalence sont présentés au poste « Participations dans les entreprises associées et coentreprises ».

Lors de la cession d'une filiale, d'une entité contrôlée conjointement ou d'un établissement, le montant du goodwill attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession présenté en résultat opérationnel non courant.

1.6 Conversion des états financiers des filiales étrangères

La devise d'établissement des comptes consolidés est l'euro.

Les états financiers des filiales utilisant une monnaie fonctionnelle différente sont convertis en euros en utilisant :

- le cours officiel à la date de clôture pour les actifs et passifs ;
- le cours moyen de l'exercice pour les éléments du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie.

Les différences de conversion résultant de l'application de ces cours sont enregistrées dans le poste « Réserve de conversion » au niveau du poste « Réserves consolidées » dans les capitaux propres consolidés.

Les comptes établis dans une autre devise concernent l'activité des filiales suisses, polonaises, tchèques et chinoises.

1.7 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont composées essentiellement des autorisations d'exploitation de lits de maisons de retraite, de cliniques de soins de suite et de cliniques psychiatriques des établissements exploités en France, en Belgique, en Suisse, en Espagne, en Italie, en Autriche et en Pologne.

La durée d'utilité de ces autorisations est considérée comme indéfinie, en cohérence avec la position de place retenue par le secteur. Cette position se fonde sur les constats suivants, confortés par l'expérience passée du Groupe :

- la probabilité d'un retrait ou de l'absence de renouvellement des autorisations est faible puisque le Groupe veille à exploiter ses établissements dans le respect des conditions et normes imposées par les différentes Autorités de tutelle ;
- les coûts encourus pour assurer le renouvellement des autorisations ne présentent pas de caractère significatif.

Ces actifs incorporels sont maintenus à leur coût d'acquisition. Le coût d'acquisition correspond soit au prix effectivement payé lorsqu'ils sont acquis séparément, soit à leur juste valeur s'ils sont acquis dans le cadre de regroupement d'entreprises.

Cette juste valeur est estimée suivant la nature de l'activité : de 100 % à 125 % du chiffre d'affaires annuel pour la France, 80 % à 100 % pour la Belgique et la Suisse, 80 % à 125 % pour l'Italie et l'Espagne, 50 % à 100 % pour l'Autriche et la République tchèque et à 100 % pour la Pologne.

Le chiffre d'affaires annuel retenu pour valoriser les actifs est ajusté par rapport aux données historiques en tenant compte des principales hypothèses suivantes : prise en compte des capacités autorisées de l'établissement à la date d'acquisition ainsi que des tarifs d'hébergements ou des prix de journées applicables, taux d'occupation de l'établissement retenu à 100 %, prise en compte du nombre de chambres particulières qui seront exploitées et des tarifs afférents, et prise en compte pour les résidences pour personnes âgées des forfaits afférents aux soins et des forfaits afférents à la dépendance, le cas échéant. Pour les établissements en phase de démarrage, le chiffre d'affaires retenu est celui de l'établissement à maturité.

Les multiples retenus sont représentatifs des transactions de marché.

S'agissant d'actifs non amortissables, ces actifs incorporels font l'objet d'un test de dépréciation à chaque clôture annuelle ou dès l'identification d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée au bilan. Si la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est constatée en résultat dans les « Autres charges opérationnelles non courantes ».

La durée d'amortissement des autres immobilisations incorporelles est comprise entre un et dix ans.

1.8 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont constituées essentiellement de terrains, constructions et d'aménagements, ainsi que de matériels.

Les ensembles immobiliers exploités par le Groupe ont, soit été acquis lors de la reprise d'établissements en exploitation, soit été créés ou restructurés par le Groupe.

Dans le cadre de sa politique de gestion patrimoniale, le Groupe procède régulièrement à des arbitrages sur des ensembles immobiliers nécessaires à son exploitation et dont il est propriétaire. Ces ventes sont réalisées en bloc ou partiellement par lot et font l'objet d'une prise à bail par le Groupe.

Elles portent aussi bien sur des ensembles immobiliers exploités et propriété du Groupe depuis plusieurs années que sur des biens récemment acquis, restructurés ou construits par le Groupe.

Les biens conservés sont généralement financés par contrat de location financement.

Les ensembles immobiliers que le Groupe projette de céder sont classés à l'actif sous la rubrique « Actifs détenus en vue de la vente ».

Valorisation des immobilisations

À l'exception des ensembles immobiliers en exploitation, les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production initial, diminué du cumul des amortissements et, éventuellement du cumul des pertes de valeur, selon le traitement de référence de IAS 16 - *Immobilisations corporelles*.

Les coûts d'emprunt attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié sont incorporés au coût de l'actif conformément au traitement édicté par IAS 23 - *Coûts des emprunts*.

Comptabilisation à la valeur réévaluée des ensembles immobiliers en exploitation

Les ensembles immobiliers, terrains et constructions, détenus, principalement par le biais de contrats de location financement, et exploités par le Groupe, sont réévalués à leur juste valeur en application de la norme IAS 16 - *Immobilisations corporelles*, § 31.

La valeur réévaluée des ensembles immobiliers fait l'objet d'un examen par des évaluateurs professionnels qualifiés externes. Sauf en cas de fluctuation significative des conditions de marché, la totalité des ensembles immobiliers figurant dans le patrimoine exploité par le Groupe est examinée sur une période de trois ans, ceux nouvellement entrés étant examinés à la fin de l'exercice correspondant.

La juste valeur est déterminée en fonction de la localisation des biens, de la nature de l'activité exercée et en considération des conditions d'exploitation.

La valeur réévaluée des ensembles immobiliers est déterminée par capitalisation d'un loyer normatif pouvant être supporté par chacune des exploitations au regard des usages de la profession. Les taux de rendement retenus dépendent principalement de la localisation des biens, la nature de l'exploitation, le mode de détention.

L'écart entre le coût historique et la valeur réévaluée est inscrit en capitaux propres en « Écarts de réévaluation » pour le montant net de la charge fiscale latente.

Si la valeur réévaluée des ensembles immobiliers, terrains et constructions, devient inférieure au coût historique, une dépréciation est comptabilisée au compte de résultat en « Autres charges opérationnelles non courantes ».

L'écart de valeur des constructions est amorti sur la durée de vie résiduelle de chacun des établissements.

Amortissement des immobilisations corporelles

Le mode d'amortissement retenu par le Groupe est le mode linéaire. Les amortissements sont calculés sur la durée d'utilité prévue de chaque immobilisation ou de chacun des composants ayant des durées d'utilité distinctes selon les critères suivants :

- constructions et aménagements : 12 à 60 ans ;
- installations techniques, matériel : 3 à 10 ans ;
- autres : 3 à 10 ans.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation, dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Le cas échéant, une perte de valeur est comptabilisée en résultat en « Autres charges opérationnelles non courantes ».

Opérations de promotion immobilière réalisées par le Groupe pour son propre compte

Dans le cadre de son développement et afin de répondre aux exigences de qualité dans l'exercice de son activité, le Groupe assure lui-même la maîtrise d'œuvre d'une grande partie des ensembles immobiliers en construction ou en restructuration destinés à son exploitation.

Ces ensembles immobiliers sont conservés par le Groupe ou cédés à des investisseurs.

Le coût de revient des ensembles immobiliers construits ou restructurés comprend les coûts d'acquisition des terrains, le cas échéant des bâtiments à restructurer, ainsi que les coûts de production encourus. Ces derniers comprennent les charges directes de production ainsi que les frais financiers directement attribuables à la période de production de l'actif conformément à IAS 23 § 11 - *Coûts d'emprunt*.

Pour les biens cédés à des investisseurs dans le cadre de contrats en VEFA (vente en état futur d'achèvement), la Société comptabilise les opérations de cession à l'avancement, en conformité avec l'interprétation IFRIC 15.

Le degré d'avancement des travaux est déterminé en fonction des coûts comptabilisés après validation de la maîtrise d'œuvre, représentatifs de l'avancement technique au regard du coût de revient global estimé du projet.

Les frais de commercialisation directement affectables aux actifs cédés en VEFA sont portés à l'actif dans les immobilisations en cours et sont repris en charge au fur et à mesure de l'avancement des constructions.

Les ensembles immobiliers en cours de cessions, à l'actif du bilan sont diminués du montant des appels de fonds effectués sur les opérations de type VEFA.

Les opérations de cessions des ensembles immobiliers sont enregistrées en « Autres produits et autres charges opérationnels non courants » afin de distinguer les résultats liés à ces opérations des résultats dégagés par l'exploitation courante des établissements.

Contrats de location

Conformément à la norme IAS 17 les contrats de location sont classés en contrat de location-financement lorsque les termes du contrat de location transfèrent en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété au preneur.

Tous les autres contrats de location sont classés en location simple.

Pour les contrats de location simple, les paiements au titre de la location (à l'exclusion du coût des services tels que l'assurance et la maintenance) sont comptabilisés en charges sur une base linéaire, à moins qu'une autre base systématique de comptabilisation ne soit représentative de l'échelonnement dans le temps des avantages qu'en retirera l'utilisateur, même si les paiements ne sont pas effectués sur cette base.

Seules les cessions-bail suivies de la conclusion d'un contrat de location simple donnent lieu à la comptabilisation d'un résultat de cession présenté en « Autres produits et autres charges opérationnels non courants ».

1.9 Dépréciation des actifs à long terme

Conformément à IAS 36 – *Dépréciation d'actifs,* le Groupe procède à l'évaluation de la recouvrabilité de ses actifs long terme selon le processus suivant :

- les actifs corporels et incorporels amortissables font l'objet d'un test de dépréciation s'il existe un indice de perte de valeur sur ces immobilisations ;
- les actifs incorporels non amortissables et les goodwills font l'objet d'un test de dépréciation dès qu'un indice de perte de valeur est identifié et au minimum une fois par an à la date de clôture de l'exercice.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable à la plus élevée des deux valeurs suivantes : juste valeur nette de coût de sortie ou valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par l'utilisation continue des actifs testés pendant leur période d'utilité et de leur cession éventuelle à l'issue de cette période. L'actualisation est réalisée à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital du Groupe, représentatif du taux du secteur (cf. § 3.3).

L'éventuelle dépréciation des actifs d'une unité génératrice de trésorerie (UGT) ou d'un groupe d'UGT pour les activités à l'étranger, est imputée prioritairement sur le goodwill concerné, s'il existe, le reliquat étant affecté au reste des actifs au prorata de leur valeur comptable.

Chaque site exploitant une maison de retraite ou une clinique constitue une UGT. Les principaux actifs rattachés à une UGT sont le goodwill lorsqu'il est suivi au niveau de l'UGT, les actifs incorporels (droits d'exploitation) et le cas échéant, les ensembles immobiliers exploités réévalués à leur juste valeur (cf. note 1.8).

1.10 Actifs financiers non courants

Les participations non consolidées en raison de leur caractère non significatif, sont évaluées au coût d'acquisition.

Les participations, qui n'entrent pas dans le périmètre de consolidation notamment en raison de leur pourcentage de contrôle, sont présentées en tant qu'actifs financiers disponibles à la vente. Elles sont initialement enregistrées au coût d'acquisition, puis évaluées à leur juste valeur, lorsque celle-ci peut être déterminée de façon fiable.

Lorsque la juste valeur ne peut pas être évaluée de façon fiable, ces participations sont maintenues à leur coût net des dépréciations éventuelles. Dans ce cas, la valeur recouvrable est déterminée en fonction de la part du Groupe dans l'actif net, la rentabilité future attendue et les perspectives de développement de l'entité représentative de l'investissement.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans une rubrique séparée des capitaux propres jusqu'à la cession effective des titres. Lorsque la dépréciation est significative ou durable, celle-ci est comptabilisée en résultat financier.

Les prêts, comptabilisés au coût amorti, font l'objet d'une dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur liée au risque de crédit.

1.11 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs ou groupes d'actifs, et en particulier les ensembles immobiliers ou établissements pour lesquels le Groupe projette la cession dans un délai de 12 mois, sont classés, conformément à IFRS 5, en « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». Cela exclut les immeubles repris en location financement.

Ce classement est effectué lorsque la vente est hautement probable et que l'actif ou le groupe d'actifs non courants détenus en vue de la vente satisfont aux critères d'une telle classification et sont notamment immédiatement disponibles à la vente.

Ces actifs sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Pour les immeubles en exploitation, la valeur comptable correspond à la dernière valeur réévaluée et déterminée conformément à la norme IAS 16 § 31 (cf. note 1.8).

1.12 Clients et créances d'exploitation

Les créances clients sont comptabilisées initialement à leur valeur nominale. Celle-ci est considérée comme la meilleure approximation de leur juste valeur à l'initiation. Une provision pour dépréciation des créances douteuses est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité du Groupe à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues lors de la transaction. L'ancienneté des créances et un défaut de paiement au terme habituel du débiteur constituent des indicateurs de dépréciation d'une créance.

Le montant de la dépréciation est égal à la valeur actualisée des flux de trésorerie qui sont estimés irrécouvrables. Sur la base de l'expérience passée, les taux de dépréciation des créances sont habituellement les suivants :

- caisses :
  - créances supérieures à deux ans et trois mois : 100 %,
  - créances comprises entre deux ans et deux ans et trois mois : 75 %,
  - créances comprises entre un an et demi et deux ans : 50 %,
  - créances comprises entre un an et un an et demi : 25 % ;
- mutuelles :
  - créances supérieures à un an et demi : 100 %,
  - créances comprises entre un an et un an et demi : 75 % ;
- patients :
  - créances supérieures à six mois : 100 % ;
- résidents :
  - créances inférieures à six mois avec dossier contentieux : 20 %,
  - créances comprises entre six mois et un an : 50 %,
  - créances supérieures à un an : 100 % ;
- résidents bénéficiant des aides sociales :
  - créances supérieures à deux ans et six mois : 50 %,
  - créances supérieures à trois ans : 100 %.

Les créances sont comptabilisées pour leur montant actualisé lorsque l'échéance est supérieure à un an et que l'effet de l'actualisation est significatif.

Des créances clients peuvent être cédées à des établissements bancaires, dans le cadre de financements. Une analyse est alors menée pour évaluer le transfert des risques et avantages inhérents à la propriété de ces créances. Si cet examen met en évidence le transfert de la quasi-totalité de ces risques et avantages, les créances clients sont décomptabilisées du bilan et tous les droits créés ou conservés lors du transfert sont reconnus, le cas échéant. Dans la situation inverse, les créances clients continuent à être comptabilisées au bilan et une dette financière est reconnue pour le montant cédé.

1.13 Autres créances et dettes et comptes de régularisations

L'actif courant et le passif courant comprennent principalement les créances et dettes liées au développement, aux cessions immobilières ainsi que les comptes courants envers des associés et des parties liées.

1.14 Impôts différés

Les impôts différés relatifs aux différences temporelles existant entre les bases taxables et les bases comptables des actifs et passifs consolidés sont constatés selon la méthode du report variable, au taux voté ou quasi adopté à la date de clôture. Les taux d'impôts utilisés sont fonction de l'échéancier de retournement des différences temporelles, des déficits fiscaux et autres crédits d'impôts. L'effet d'un changement de taux d'imposition est comptabilisé dans le résultat de l'exercice ou dans les capitaux propres, selon l'élément auquel il se rapporte.

L'essentiel des impôts différés provient de la valorisation à la juste valeur des droits d'exploitation et des ensembles immobiliers exploités détenus globalement ou conjointement par le Groupe.

Les allègements d'impôts futurs découlant de l'utilisation des reports fiscaux déficitaires sont reconnus dès lors que leur réalisation peut être raisonnablement anticipée.

Les impôts différés ne font l'objet d'aucune actualisation.

Les impôts éventuellement à la charge du Groupe sur les distributions de dividendes des filiales sont provisionnés dès lors que la décision de distribution a été prise formellement à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et les passifs d'impôt différé sont compensés par entité fiscale lorsqu'ils ont des échéances de renversement identiques.

Les impôts exigibles et/ou différés sont comptabilisés au compte de résultat de la période sauf s'ils sont générés par une transaction ou un évènement comptabilisé directement en capitaux propres.

1.15 Contribution économique territoriale (France)

La cotisation foncière des entreprises (C.F.E.) est comptabilisée en tant que charge opérationnelle courante.

La cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (C.V.A.E.) est comptabilisée, en application d'IAS 12, en charge d'impôt.

1.16 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le montant figurant à l'actif du bilan dans le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » comprend la trésorerie (montants en caisse, dépôt à vue), ainsi que les équivalents de trésorerie (placements à très court terme, très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur). Une compensation entre les actifs et passifs financiers peut être réalisée dès lors que les conditions imposées par la norme IAS 32 sont remplies.

Les disponibilités et valeurs mobilières de placement sont constituées par les soldes des comptes bancaires, les montants en caisse, les dépôts à terme de moins de trois mois ainsi que les titres négociables sur des marchés officiels soumis à un risque négligeable de baisse de valeur, qui sont évalués à la juste valeur, et dont les variations sont constatées en résultat.

1.17 Actions propres

Les actions ORPEA SA détenues par la société mère sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en actions d'autocontrôle et viennent en déduction des capitaux propres et sont maintenues à leur coût d'acquisition jusqu'à leur cession.

Les gains (pertes) découlant de la cession des actions propres sont ajoutés (déduites) des réserves consolidées pour leur montant net d'impôt.

1.18 Plans d'option d'achat et d'option de souscription d'actions et attributions d'actions gratuites

Les plans de souscription d'actions sont accordés à certains salariés du Groupe.

Conformément aux dispositions de IFRS 2 - *Paiement fondé sur des actions*, les plans mis en place après le 7 novembre 2002 font l'objet d'une valorisation à la date d'attribution et d'une comptabilisation en charge de personnel sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires. Cette charge, représentant la valeur de marché de l'option à la date de son attribution, est enregistrée en contrepartie d'une augmentation des réserves.

La juste valeur des options et des droits est déterminée par des actuaires en utilisant des modèles de valorisation en fonction des caractéristiques du plan et des données de marché à la date d'attribution.

1.19 Engagements de retraite et autres avantages du personnel

En France le Groupe applique la convention collective unique FHP du 18 avril 2002 qui octroie une indemnité au moment du départ en retraite, dont le montant est fonction de l'ancienneté du salarié, de sa classification et du salaire de fin de carrière.

Aucun autre avantage postérieur à l'emploi n'est octroyé, ni d'avantage à long terme au personnel en activité.

À l'étranger, le Groupe applique les dispositions propres à chaque pays et n'a d'engagement de retraite à prestations définies qu'en Suisse, en Autriche et pour certains établissements en Allemagne.

Les montants des engagements du Groupe en matière de pensions, de compléments de retraite et d'indemnités de départ en retraite font l'objet de provisions estimées sur la base d'évaluations actuarielles. Ces engagements sont calculés selon la méthode des unités de crédit projetées. Les hypothèses actuarielles intègrent notamment des hypothèses de rotation des effectifs, d'évolution des rémunérations, d'inflation et d'espérance de vie. Elles sont présentées au § 3.11.

L'engagement actuariel est provisionné au bilan, déduction faite, le cas échéant, des actifs de régime évalués à leur juste valeur.

Les effets cumulés des écarts actuariels, qui résultent d'ajustements liés à l'expérience ou de changements d'hypothèses relevant de la situation financière, économique générale ou liés aux conditions démographiques (changement dans le taux d'actualisation, augmentations annuelles des salaires, durée d'activité...) sont reconnus immédiatement dans le montant de l'engagement du Groupe, par la contrepartie d'une rubrique séparée des capitaux propres, « Autres réserves », en application de l'IAS 19 révisée.

La charge relative au coût des services rendus au cours de l'exercice et, le cas échéant, au coût des services passés est comptabilisée en résultat opérationnel.

Le coût de l'actualisation et le rendement attendu des actifs, calculés selon le même taux, sont comptabilisés en résultat financier.

Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi - CICE (France)

La 3e loi de finances rectificative pour 2012 a mis en place le CICE à compter du 1er janvier 2013. En application de la norme IAS 19 - *Avantages du personnel*, le CICE a été comptabilisé en réduction des charges de personnel.

1.20 Provisions

Le Groupe constate une provision lorsqu'il a une obligation actuelle résultant d'évènements passés, dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation, et que le montant de cette dernière peut être estimé de manière fiable.

Au cas où cette perte ou ce passif n'est ni probable, ni ne peut être raisonnablement évalué mais demeure possible, le Groupe fait état d'un passif éventuel dans ses engagements.

Les provisions courantes sont liées au cycle d'exploitation sans considération de leur échéance de retournement. Elles concernent principalement des risques sociaux et sont évaluées par la Direction des affaires sociales en fonction des risques encourus par le Groupe et de l'état d'avancement des procédures en cours.

Les provisions non courantes ne sont pas directement liées au cycle d'exploitation, et leur échéance est généralement supérieure à un an. Elles portent principalement sur des litiges, fiscaux ou autres, des contrats onéreux et des restructurations.

1.21 Dettes financières

Les dettes financières sont comptabilisées à leur valeur nominale, nette des frais d'émission associés qui sont enregistrés progressivement en résultat financier jusqu'à l'échéance selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

En cas de couverture de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti, la variation de valeur de la part efficace de l'instrument de couverture étant enregistrée dans les capitaux propres.

En l'absence de relation de couverture, ou pour la partie inefficace des couvertures, les variations de valeur des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

La dette financière nette est constituée des dettes financières à court et long terme, sous déduction de la valeur des placements financiers et de la trésorerie à cette date.

La dette financière intègre les prêts relais immobiliers qui sont constitués de concours bancaires affectés au financement d'immeubles d'exploitation récemment acquis ou en cours de construction.

La comptabilisation des emprunts obligataires hybrides est effectuée en application des normes IAS 32 et IAS 39 - *Instruments financiers*.

1.22 Instruments financiers et dérivés

Le Groupe utilise divers instruments financiers afin de gérer son exposition aux risques de taux et de change. Il s'agit d'instruments de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en « Autres actifs et passifs courants » et évalué à la juste valeur dès la date de transaction (cf. § 3.14.1 - Stratégie de gestion du risque de taux et § 3.14.2 - Risque de change).

1.23 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est composé essentiellement des prestations de services réalisées dans le cadre de l'hébergement et des soins apportés aux résidants et patients. Il est enregistré dès lors que la prestation est réalisée.

L'effet de saisonnalité est limité au nombre de jours d'activité qui est supérieur au second semestre de chaque année civile par rapport à celui du premier semestre.

1.24 Soldes intermédiaires du compte de résultat

L'activité principale du Groupe consiste à exploiter des établissements de prise en charge de dépendance temporaire et permanente.

Le résultat opérationnel courant provient de l'exploitation de ces établissements.

Les autres produits et autres charges opérationnels non courants enregistrent :

- les produits et charges afférents aux opérations immobilières du Groupe : cession d'ensembles immobiliers, coûts de développement et dépréciations éventuelles ;
- les charges de développement du Groupe ainsi que charges associées aux opérations de restructuration des établissements récemment acquis ;
- les produits et charges enregistrés dans le cadre de regroupements d'entreprise : charges d'acquisition, écarts d'acquisition négatifs ;
- les dépréciations d'actifs incorporels et de goodwill.

1.25 Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, sous déduction des actions ORPEA autodétenues inscrites en diminution des capitaux propres.

Le résultat net par action après dilution est calculé en retenant les instruments donnant un accès différé au capital d'ORPEA (options et bons de souscription d'actions ou obligations convertibles en actions) lorsque ceux-ci sont susceptibles d'avoir un effet dilutif, ce qui est le cas, pour les options et bons de souscription, lorsque leurs prix d'exercice sont inférieurs au prix du marché. Dans ce cas, les fonds recueillis lors de l'exercice des droits sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché. Cette méthode dite du « rachat d'actions » permet de déterminer les actions « non rachetées » qui s'ajoutent aux actions ordinaires en circulation et qui constituent ainsi l'effet dilutif.

1.26 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie consolidé est préparé en utilisant la méthode indirecte : celle-ci présente l'état de rapprochement du résultat opérationnel avec la trésorerie générée par les opérations de l'exercice.

Le Groupe finançant une part importante de ses constructions par crédit-bail immobilier, les flux de trésorerie liés aux opérations de financement présentent notamment les avances concédées par les crédits bailleurs et leurs remboursements au sein des lignes « Encaissements liés aux nouveaux contrats de location financement » et « Remboursements liés aux contrats de location financement ».

La trésorerie à l'ouverture et à la clôture inclut les disponibilités et autres instruments de placement, sous déduction des découverts bancaires qui ne sont pas affectés au financement relais des immeubles d'exploitation récemment acquis ou en cours de construction ou de restructuration.

1.27 Information sectorielle

L'information sectorielle reprend les segments définis par la direction du Groupe pour l'analyse de l'activité et le suivi du développement du Groupe. Les secteurs opérationnels sont présentés par zones géographiques, France et International qui comprend : Belgique, Espagne, Italie, Suisse, Autriche, Allemagne, République tchèque, Pologne et Chine (cf. § 3.19).

1.28 Croissance organique

Le Groupe communique régulièrement sur le taux de croissance organique de son chiffre d'affaires.

La croissance organique du chiffre d'affaires du Groupe intègre :

- la variation du chiffre d'affaires (N *vs* N-1) des établissements existants consécutive à l'évolution de leurs taux d'occupation et des prix de journée ;
- la variation du chiffre d'affaires (N *vs* N-1) des établissements restructurés ou dont les capacités ont été augmentées en N ou en N-1 ;
- le chiffre d'affaires réalisé en N par les établissements créés en N ou en N-1 et la variation du chiffre d'affaires des établissements récemment acquis sur une période équivalente en N à la période de consolidation en N-1.

1.29 Croissance externe

La croissance externe comprend l'acquisition (directement ou indirectement au travers de sociétés) d'établissements en exploitation ou en développement.

1.30 Comparabilité des comptes

Ajustement de l'allocation provisoire de l'écart d'acquisition de Sanyres dans la période d'évaluation (window period)

La norme IFRS 3 permet d'apporter des ajustements à des éléments comptabilisés lors de la comptabilisation initiale d'un regroupement d'entreprises, durant une période maximale d'un an à compter de la date d'acquisition, lorsque de nouvelles informations à propos de faits et de circonstances qui existaient à la date d'acquisition sont obtenues. Ces ajustements sont effectués de manière rétrospective comme s'ils avaient été faits à la date d'acquisition.

ORPEA a pris le contrôle du groupe Sanyres en date du 1er juillet 2016. L'allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs acquis avait conduit à la comptabilisation d'un écart d'acquisition négatif provisoire de 15 M€ dans les comptes au 31 décembre 2016.

La comptabilisation initiale de ce regroupement d'entreprises était inachevée, dans l'attente, notamment, d'une évaluation externe des actifs immobiliers détenus par Sanyres. Cette évaluation a été obtenue courant 2017 et conduit à une réévaluation complémentaire de la valeur de ces actifs de 49 M€, portant sur le coût des terrains.

En application de ces normes, le compte de résultat et le bilan comparatifs au 31 décembre 2016 sont donc ajustés comme suit :

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2016 Publié	31/12/2016 IFRS 3	31/12/2016 Ajusté
Chiffre d'affaires		**2 841**		**2 841**
Achats consommés et autres charges externes		(817)		(817)
Charges de personnel		(1 467)		(1 467)
Impôts et taxes		(97)		(97)
Amortissements et provisions		(126)		(126)
Autres produits opérationnels courants		24		24
Autres charges opérationnelles courantes		(10)		(10)
Résultat opérationnel courant		**348**	**-**	**348**
Autres produits opérationnels non courants	3.20	168	37	205
Autres charges opérationnelles non courantes	3.20	(145)		(145)
Résultat opérationnel		**371**	**37**	**408**
Produits financiers		14		14
Charges financières		(125)		(125)
Coût de l'endettement financier net	**3.21**	**(112)**	**-**	**(112)**
Variation JVO *	3.13	(2)		(2)
Résultat avant impôt		**258**	**37**	**295**
Charge d'impôt	3.22	(85)		(85)
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu	3.22	80		80
Quote-part de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	3.5	4		4
Résultat net de l'ensemble consolidé		**256**	**37**	**294**
Part revenant aux intérêts minoritaires		0		0
PART DU GROUPE		**256**	**37**	**294**
Résultat net part du Groupe hors variation nette JVO *		258	37	295

* *JVO : Juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE.*

Bilan consolidé

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2016 Publié	Ajustements IFRS 3	31/12/2016 Ajusté
ACTIF				
Goodwill	3.1	982		982
Immobilisations incorporelles nettes	3.2	1 889		1 889
Immobilisations corporelles nettes	3.3	3 632	49	3 682
Immobilisations en cours de construction	3.3	443		443
Autres actifs non courants		135		135
Actif non courant		**7 081**	**49**	**7 131**
Actif courant		**1 104**		**1 104**
Actifs détenus en vue de la vente		**140**		**140**
TOTAL DE L'ACTIF		**8 326**	**49**	**8 375**
PASSIF				
Capital		75		75
Réserves consolidées		1 434		1 434
Écart de réévaluation		310		310
Résultat de l'exercice		256	37	294
Capitaux propres – part du Groupe	**3.9**	**2 076**	**37**	**2 113**
Intérêts minoritaires		0		0
Capitaux propres de l'ensemble consolidé		**2 076**	**37**	**2 113**
Dettes financières à long terme et provisions		4 083		4 083
Passifs d'impôt différé	3.21	785	12	797
Passif non courant		**4 868**	**12**	**4 880**
Passif courant		**1 242**		**1 242**
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente		**140**		**140**
TOTAL DU PASSIF		**8 326**	**49**	**8 375**

2 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le chiffre d'affaires réalisé en 2017 est en progression de 10,5 % par rapport à celui réalisé en 2016 soit une augmentation de 297 M€.

Le développement du Groupe s'effectue à la fois par croissance organique et par croissance externe.

La croissance organique du chiffre d'affaires s'élève sur l'exercice à + 5,4 %.

Grâce à son réservoir de croissance de lits en construction et restructuration, le Groupe a ouvert, en 2017, 1 864 lits correspondant à une quinzaine d'établissements et des extensions d'établissements existants.

Environ un tiers des lits se situe en France regroupant l'ouverture de nouveaux établissements offrant les plus hauts standards de qualité de soins et d'hôtellerie ainsi que des regroupements de petits établissements et des extensions.

La Belgique représente environ 30 % des ouvertures de l'année, notamment à Anvers, Ardooie et Liège. En Allemagne, le Groupe a ouvert quatre nouveaux établissements, représentant 20 % du total.

Enfin, les 17 % restants se répartissent entre un établissement à Kolin en République tchèque, un établissement devant le lac Majeur en Italie et des extensions en Autriche.

ORPEA a par ailleurs poursuivi sa politique de croissance externe par l'acquisition d'établissements en exploitation ou en projet :

- en France : deux établissements (42 lits) et prise de contrôle à 100 % du groupe AP5 détenant une clinique (111 lits) ;
- en Italie : un établissement situé à Mestre (120 lits) ;
- en Espagne : une clinique à Madrid (67 lits) ;
- en Autriche : le sous-groupe Dr. Dr. Wagner de dix-huit établissements (1 812 lits), le sous-groupe Fischl de deux établissements (289 lits) et un établissement de 60 lits ;
- en République tchèque : le sous-groupe ANAVITA de six établissements (932 lits), le sous-groupe Grand Park de quatre établissements (597 lits) et un établissement de 136 lits ;
- en Suisse : trois fonds de commerce de maison de retraite (163 lits).

Le groupe ORPEA a également renforcé son développement par la prise de participation à hauteur de 49 % au sein d'un sous-groupe néerlandais et d'un sous-groupe allemand ainsi que 25 % d'un établissement autrichien.

ORPEA a poursuivi son développement avec notamment une joint-venture avec le Groupe SIS pour son implantation au Brésil et au Portugal.

Enfin, le Groupe a procédé ponctuellement à l'acquisition, directement ou au travers de sociétés, d'actifs isolés nécessaires à son développement : droits incorporels et immobiliers d'exploitation.

Sur la base des évaluations provisoires à la juste valeur des actifs acquis, le total des investissements comptabilisés à la date de leur entrée dans le périmètre se résume comme suit :

2017	Nombre d'établissements	Nombre de lits	Goodwills *(en millions d'euros)*	Actifs incorporels d'exploitation *(en millions d'euros)*	Ensembles immobiliers *(en millions d'euros)*	Passifs éventuels *(en millions d'euros)*	Autres actifs et autres passifs * *(en millions d'euros)*	Impôts différés *(en millions d'euros)*	Prix d'acquisition *(en millions d'euros)*
France	3	153	14	8	0	0	(5)	(2)	16
International	37	4 176	36	136	234	(24)	(127)	(44)	159
Allemagne									
Autriche	21	2 161	6	84	158	(13)	(72)	(29)	88
Belgique									
Espagne	1	67	5	6	13	(1)	1	(4)	18
Italie	1	120		5	19		(20)	(2)	1
Pologne									
Suisse	3	163		14		(8)		(1)	
République tchèque	11	1 665	25	27	44	(1)	(36)	(8)	52
TOTAL	**40**	**4 329**	**50**	**144**	**234**	**(24)**	**(132)**	**(46)**	**175**

* *Dont actifs incorporels de concession le cas échéant.*

Les autres produits et charges non courants liés aux acquisitions dans le cadre des regroupements d'entreprises sont présentés en note 3.20.

En 2016, le total des investissements comptabilisés à la date de leur entrée dans le périmètre s'établissait comme suit :

2016	Nombre d'établissements	Nombre de lits	Goodwills *(en millions d'euros)*	Actifs incorporels d'exploitation *(en millions d'euros)*	Ensembles immobiliers *(en millions d'euros)*	Passifs éventuels *(en millions d'euros)*	Autres actifs et autres passifs * *(en millions d'euros)*	Impôts différés *(en millions d'euros)*	Prix d'acquisition *(en millions d'euros)*
France	6	443	19	31	31	(4)	(34)	(10)	34
International	59	7 327	107	85	119	(44)	(123)	(10)	106
Allemagne	25	2 487	50		0	(16)	(3)		31
Autriche	5	343		14			(6)	(4)	4
Belgique				1			0	(1)	
Espagne	21	3 762		67	102	(14)	(113)	5	22
Italie									
Pologne	7	704	11		17		(5)	(3)	20
Suisse	1	31	46	3		(14)	3	(7)	29
République tchèque									
TOTAL	**65**	**7 770**	**127**	**115**	**150**	**(48)**	**(157)**	**(20)**	**140**

* *Dont actifs incorporels de concession pour un montant de 44 M€.*

3 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

3.1 Goodwill

Les principaux mouvements de la période entre l'ouverture et la clôture s'analysent comme suit :

	France	International	TOTAL
Goodwills nets à l'ouverture	379 979	602 128	982 106
Regroupements d'entreprises	13 684	36 002	49 686
Ajustements des goodwills antérieurs et sorties de périmètre	(642)	(9 483)	(10 125)
Écart de conversion		(8 725)	(8 725)
GOODWILLS NETS À LA CLÔTURE	**393 021**	**619 923**	**1 012 943**

Les regroupements d'entreprises comprennent notamment l'affectation provisoire du goodwill des sous-groupes autrichien, tchèque et espagnol.

Les groupes d'UGT présentant des goodwills significatifs sont les suivants :

	31/12/2017	31/12/2016
Sous-groupe MEDITER MIEUX VIVRE acquis en 2010	87 010	87 652
Sous-groupe SENEVITA	60 245	61 349
Périmètre allemand	397 728	395 420
Autres	467 961	437 684
GOODWILLS NETS À LA CLÔTURE	**1 012 943**	**982 106**

Aucun autre groupe d'UGT ne représente plus de 5 % du total des goodwills à la fin de l'exercice.

3.2 Immobilisations incorporelles

Les postes d'immobilisations incorporelles bruts et les amortissements cumulés correspondant sont les suivants :

	31/12/2017			31/12/2016		
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Brut	Amortissements et provisions	Net
Autorisations d'exploitation	2 033 181	8 685	2 024 495	1 884 042	8 229	1 875 812
Avances et acomptes	2 642		2 642	2 278		2 278
Autres immo. incorporelles	111 159	25 454	85 705	107 606	23 130	84 476
Immo. incorp. détenues en vue de la vente	(30 776)		(30 776)	(73 391)		(73 391)
TOTAL	**2 116 205**	**34 139**	**2 082 066**	**1 920 535**	**31 359**	**1 889 176**

Au 31 décembre 2017, le poste « Autorisations d'exploitation » comptabilise les incorporels d'exploitation non amortissables des sites situés en France, en Belgique, en Italie, en Espagne, en Suisse, en Autriche, en République tchèque et en Pologne.

Les immobilisations incorporelles détenues en vue de la vente correspondent à des autorisations d'exploitation d'établissements dont la cession est programmée dans les douze mois.

Les groupes d'UGT présentant des montants d'autorisations d'exploitation significatifs sont les suivants :

	31/12/2017	31/12/2016
Sous-groupe MEDITER MIEUX VIVRE acquis en 2010	195 153	195 850
Sous-groupe SENEVITA	108 032	102 056
Sous-groupe SENECURA	123 989	123 989
Autres	1 597 321	1 453 917
AUTORISATIONS D'EXPLOITATION NETTES À LA CLÔTURE	**2 024 495**	**1 875 812**

Aucun autre groupe d'UGT ne représente plus de 5 % du total du poste « Autorisations d'exploitation » à la fin de l'exercice.

Les amortissements des autres immobilisations incorporelles sont comptabilisés en « Amortissements et provisions » au compte de résultat.

Les pertes de valeur sont comptabilisées en « Autres charges opérationnelles non courantes ».

La variation des immobilisations incorporelles par catégorie d'immobilisation s'analyse de la façon suivante (en valeur nette) :

	Autorisations d'exploitation	Avances et acomptes	Autres immobilisations incorporelles	Immobilisations incorporelles détenues en vue de la vente	TOTAL
Au 31/12/2015	**1 782 064**	**2 235**	**40 309**	**(73 391)**	**1 751 217**
Augmentation	13 082	24	4 360		17 465
Diminution	(37 244)		(861)		(38 105)
Amortissements et provisions			(4 663)		(4 663)
Reclassements et autres	2 750	19	1 530		4 299
Variations de périmètre	115 162		43 801		158 963
Au 31/12/2016	**1 875 812**	**2 278**	**84 476**	**(73 391)**	**1 889 176**
Augmentation	17 265	382	4 456		22 103
Diminution	(3 794)		35		(3 759)
Amortissements et provisions	(850)		(4 855)		(5 706)
Reclassements et autres	(7 862)	(19)	802	42 615	35 536
Variations de périmètre	143 925		792		144 717
AU 31/12/2017	**2 024 496**	**2 642**	**85 705**	**(30 776)**	**2 082 066**

Les variations de périmètre sont principalement liées aux acquisitions en Autriche (80 M€), en République tchèque (16 M€), en Suisse (15 M€), en France (6 M€), en Italie (5 M€) et en Espagne (5 M€).

Les avances et acomptes comptabilisés en immobilisations incorporelles correspondent essentiellement aux avances et acomptes versés dans le cadre d'acquisition d'exploitations sous protocole.

Les « Autres immobilisations incorporelles » comprennent des actifs incorporels de concession acquis en Espagne pour 28 M€ en 2012 et 44 M€ en 2016 avec l'acquisition du groupe SANYRES.

3.3 Tests de dépréciation périodiques

Conformément à IAS 36, des tests de dépréciation ont été effectués en fin d'exercice 2017 sur les unités génératrices de trésorerie incluant les goodwills, les immobilisations incorporelles non amortissables et les immobilisations corporelles (cf. note 1.9). Ils n'ont pas révélé de perte de valeur à comptabiliser.

La durée d'utilité retenue dans les plans d'affaires est de cinq ans et les principales hypothèses opérationnelles et de taux utilisées au 4e trimestre 2017 ont été les suivantes :

- taux de croissance à l'infini : 1,5 % ;
- taux d'actualisation : 6,5 % ;
- taux d'investissement en maintien de l'actif : 2,5 % du chiffre d'affaires.

Certaines unités génératrices de trésorerie peuvent être sensibles à une variation hypothétique d'un des trois taux mentionnées ci-dessus.

Une variation hypothétique de 100 points de base de l'un des taux n'entraînerait pas la constatation d'une dépréciation au titre d'une perte de valeur.

3.4 Immobilisations corporelles

3.4.1 Variation des immobilisations corporelles et immobilisations en cours de construction

Les postes d'immobilisations corporelles brutes, incluant les immobilisations en cours de construction, et les amortissements cumulés correspondant sont les suivants :

	31/12/2017			31/12/2016		
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Brut	Amortissements et provisions	Net
Terrains	1 442 792	3 562	1 439 231	1 099 600	3 021	1 096 579
Constructions	3 591 986	629 206	2 962 780	2 875 300	504 824	2 370 476
Installations techniques	371 898	234 694	137 204	322 851	198 614	124 237
Immobilisations en cours de construction	370 666	1 251	369 415	443 894	1 251	442 643
Autres immobilisations corporelles	332 588	166 714	165 874	316 690	159 493	157 196
Immobilisations corporelles détenues en vue de la vente	(32 929)		(32 929)	(66 629)		(66 629)
TOTAL	**6 077 001**	**1 035 427**	**5 041 574**	**4 991 705**	**867 203**	**4 124 502**

Les amortissements sont comptabilisés en « Amortissements et provisions » au compte de résultat.

Les pertes de valeur sont, le cas échéant comptabilisées en « Autres charges opérationnelles non courantes ».

La variation de la valeur nette des immobilisations s'analyse comme suit :

	Terrains	Constructions	Installations techniques	Immobilisations en cours de construction	Autres	Immobilisations corporelles détenues en vue de la vente	Total
Au 31/12/2015	**950 747**	**1 925 529**	**126 469**	**436 301**	**132 677**	**(126 609)**	**3 445 115**
Acquisitions	42 235	224 623	48 501	211 949	40 123		567 431
Variation de valeur	60 000						60 000
Cessions et sorties	(1 276)	(8 820)	(66)	(56 763)	(6 885)		(73 809)
Amortissements et provisions	(177)	(78 784)	(31 259)		(24 789)		(135 008)
Reclassements et autres	24 928	129 426	(19 942)	(150 102)	14 320	59 980	58 609
Variations de périmètre	20 122	178 502	533	1 257	1 750		202 165
Au 31/12/2016	**1 096 579**	**2 370 476**	**124 237**	**442 643**	**157 196**	**(66 629)**	**4 124 502**
Acquisitions	165 042	303 939	53 210	176 889	36 507		735 587
Variation de valeur	172 812						172 812
Cessions et sorties	(5 338)	(10 104)	(181)	(70 323)	(297)		(86 243)
Amortissements et provisions	(572)	(101 281)	(35 531)		(18 218)		(155 602)
Reclassements et autres	(34 119)	210 439	(4 762)	(179 794)	(9 980)	33 700	15 484
Variations de périmètre	44 826	189 311	230	1	666		235 034
AU 31/12/2017	**1 439 231**	**2 962 780**	**137 204**	**369 415**	**165 874**	**(32 929)**	**5 041 574**

Les principales variations de l'exercice 2017 comprennent :

- la réévaluation des ensembles immobiliers (cf. § 3.4.2) ;
- les variations de périmètre ;
- les investissements nécessaires à l'exploitation courante des établissements, les investissements dans de nouveaux immeubles ou extensions, les ensembles immobiliers en cours de construction ainsi que les actifs corporels acquis sur l'exercice dans le cadre des regroupements d'entreprises et ceux en cours de construction ;
- les cessions d'ensembles immobiliers en France.

3.4.2 Comptabilisation à la valeur réévaluée des ensembles immobiliers exploités

L'incidence de la valorisation selon IAS 16 des ensembles immobiliers exploités se présente comme suit :

Incidence de la valorisation IAS 16	31/12/2017	31/12/2016
Écart de réévaluation brut	692 765	519 953
Amortissements	(17 439)	(17 439)
ÉCART DE RÉÉVALUATION NET	**675 326**	**502 514**

L'écart de réévaluation brut des ensembles immobiliers s'élève à 693 M€ au 31 décembre 2017 contre 520 M€ fin 2016.

L'impact net de la réévaluation de l'exercice s'élève à 173 M€.

L'impôt corrélatif à la comptabilisation de la réévaluation, calculé au taux de droit commun, s'élève au 31 décembre 2017 à 180 M€.

3.4.3 Locations-financement

Les immobilisations corporelles financées par location-financement comprennent les immobilisations suivantes pour leur valeur brute :

	31/12/2017	31/12/2016
Terrains	255 409	239 755
Constructions	1 145 709	1 000 271
IMMOBILISATIONS EN LOCATION-FINANCEMENT	**1 401 118**	**1 240 026**

Les locations-financements sont exclusivement constituées de contrats de crédit-bail.

L'échéancier des paiements minimaux au titre des contrats de location-financement est présenté au § 3.23.

3.4.4 Locations simples

La charge locative s'analyse comme suit :

	31/12/2017	31/12/2016
Loyers	298 525	294 865
TOTAL CHARGE LOCATIVE	**298 525**	**294 865**

Les locations-simples sont constituées de baux renouvelables à loyers fixes révisables en fonction majoritairement de taux fixes, du coût de la construction ou du taux de revalorisation des pensions des personnes âgées.

La charge locative représente 298,5 M€ contre 294,9 M€ en 2016.

Cette quasi-stabilité résulte principalement des économies de loyers obtenues grâce aux acquisitions d'immeubles antérieurement loués.

À périmètre constant, la revalorisation des loyers reste limitée à 0,8 %.

L'échéancier des paiements minimaux au titre des contrats de location simple est présenté au § 3.23.

3.5 Participations dans les entreprises associées et coentreprises

Au 31 décembre 2017, les participations dans les entreprises associées et coentreprises se présentent comme suit :

Entreprises associées et coentreprises	Pourcentage de détention au 31/12/2017	Valeur comptable des participations *(en milliers d'euros)*
PCM (six établissements de soins)	45,0 %	20 604
COFINEA (société immobilière)	49,0 %	5 011
IDS (société immobilière)	49,9 %	13 210
DANUVIUS KLINIK (soins psychiatriques)	49,0 %	6 754
WOONZORGNET (soins psychiatriques)	49,0 %	5 591
SIS BRASIL EXPLOIT (EHPAD)	49,9 %	15 000
SIS PORTUGAL EXPLOIT (EHPAD)	49,5 %	15 000
Autres	de 25 % à 49,9 %	11 079
TOTAL		**92 249**
Résultat mis en équivalence au titre des exercices précédents		13 637
Résultat mis en équivalence au titre de la période		4 421
PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES		**110 307**

Eu égard au montant des investissements individuels, des flux financiers existants avec ces sociétés et de la stratégie globale du groupe ORPEA en France et à l'international, la direction du Groupe estime que ces participations ne sont pas individuellement significatives.

Au 31 décembre 2017, les principaux agrégats relatifs aux entreprises associées et coentreprises, présentés en fonction de la quote-part de détention, se décomposent comme suit :

	(en milliers d'euros)
Actifs non courants	212 989
Actifs courants	53 193
Capitaux propres	39 165
Passifs non courants	114 892
Passifs courants	112 114
Chiffre d'affaires	38 855
Résultat mis en équivalence	4 421
Autres éléments du résultat global	363
Résultat global net	4 784

3.6 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont détaillés ci-dessous :

	31/12/2017	31/12/2016
	Net	Net
Titres non consolidés	10 399	7 845
Prêts	21 987	19 441
Dépôts et cautionnements	7 545	6 962
TOTAL	**39 932**	**34 248**

Les titres non consolidés sont constitués par des participations dans des sociétés qui n'ont pas eu d'activité significative en rapport avec celle du Groupe et par des participations mutualistes bancaires.

Les « Prêts » sont principalement constitués des prêts en cours au titre de l'effort construction au niveau des filiales françaises.

Le poste « Dépôts et cautionnements » comprend les dépôts et cautionnements de toute nature que le Groupe peut être amené à verser dans l'exercice de son exploitation.

3.7 Créances clients et comptes rattachés

	31/12/2017	31/12/2016
Créances clients	203 964	148 330
TOTAL	**203 964**	**148 330**

De par la nature de l'activité, l'ensemble des créances clients est payable dans le délai d'un mois en France.

À fin 2016, les créances cédées étaient décomptabilisées pour un montant de 30 M€.

3.8 Autres créances et comptes de régularisation

	31/12/2017	31/12/2016
Créances liées au développement	95 213	83 444
Créances sur cessions immobilières	24 181	23 138
Créances de TVA	49 740	35 039
Avances et acomptes versés sur commandes	1 145	4 705
Comptes courants (associés et parties liées)	216 533	176 913
Instruments dérivés de taux	17 500	
Débiteurs divers	37 702	50 648
Fournisseurs débiteurs	7 950	7 846
Charges constatées d'avance d'exploitation	31 622	25 956
TOTAL	**481 586**	**407 689**

Les créances liées au développement sont principalement constituées par les montants versés dans le cadre des acquisitions de sociétés, d'autorisations d'exploitation de lits de cliniques ou de maisons de retraite ou lors de la construction d'ensembles immobiliers.

Les constructions immobilières accompagnant le développement du Groupe expliquent principalement le montant des créances de TVA.

À fin 2017, le Groupe a cédé des créances pour un montant total de 34,3 M€. Ces créances ont été déconsolidées à hauteur du montant financé, soit 32,6 M€. Le reliquat (1,7) M€ constituant un dépôt de rétention, reste comptabilisé à l'actif du bilan.

À fin 2016, les créances cédées étaient décomptabilisées pour un montant de 27 M€.

3.9 Actifs détenus en vue de la vente

Les actifs disponibles à la vente sont constitués à hauteur de 33 M€ d'ensembles immobiliers que le Groupe a décidé de céder, en bloc ou par lots, à des investisseurs et à hauteur de 31 M€ d'autorisations d'exploitation.

3.10 Capitaux propres

3.10.1 Capital social

	31/12/2017	31/12/2016
Nombre total d'actions	64 553 123	60 273 691
Nombre d'actions émises	64 553 123	60 273 691
Valeur nominale de l'action *(en euros)*	1,25	1,25
Capital social *(en euros)*	80 691 404	75 342 114
Actions de la société détenues par le Groupe	36 030	56 819

Depuis le 31 décembre 2015, les augmentations de capital et les options de souscription d'actions ont fait évoluer le capital et les primes comme suit :

(en milliers d'euros)	Nombre cumulé d'actions	Montant du capital	Réserves liées au capital
Capital au 31/12/2015	**60 273 691**	**75 342**	**620 175**
Affectation du résultat 2015			(40 069)
Augmentation de capital			
Capital au 31/12/2016	**60 273 691**	**75 342**	**580 106**
Affectation du résultat 2016			(32 000)
Conversion d'ORNANE	4 197 182	5 247	402 681
Augmentation de capital	82 250	103	(103)
CAPITAL AU 31/12/2017	**64 553 123**	**80 691**	**950 684**

3.10.2 Résultat par action

Calcul du nombre moyen pondéré d'actions détenues :

	31/12/2017		31/12/2016	
	de base	dilué	de base	dilué
Actions ordinaires	61 627 126	61 627 126	60 273 691	60 273 691
Actions d'autocontrôle	(46 425)	(46 425)	(34 130)	(34 130)
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONS	**61 580 701**	**61 580 701**	**60 239 561**	**60 239 561**

Résultat net par action :

	31/12/2017		31/12/2016	
(en euros)	de base	dilué	de base	dilué
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE	**1,46**	**1,46**	**4,26**	**4,26**

3.10.3 ORNANE

La société ORPEA a procédé au cours du second semestre 2013 à l'émission de 4 260 631 obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANE).

Douze ORNANE ont été exercées en 2015 et cent en 2016. Elles n'ont pas conduit à la création de nouvelles actions car elles ont toutes été prélevées sur les actions d'autocontrôle.

Au cours du premier semestre 2017, 564 622 ORNANE ont été exercées, elles ont conduit à la livraison de 29 342 actions propres et à la création de 252 015 actions nouvelles.

Après l'avoir annoncé le 4 septembre 2017, ORPEA a procédé au remboursement anticipé de ses ORNANE. À cette date, il restait 3 695 897 ORNANE en circulation, soit 86,75 % de la souche initiale. La quasi-totalité de ces ORNANE, soit 3 693 994, a été apportée à la conversion, entièrement servie en actions nouvelles avec un taux de 1,068 action pour 1 ORNANE : la Société a ainsi créé 3 945 167 actions nouvelles. Les 1 903 ORNANE restantes ont fait l'objet d'un remboursement anticipé en numéraire le 19 octobre 2017.

Les impacts financiers sur les états financiers consolidés au 31 décembre 2017 sont précisés dans la note 3.12.

3.10.4 Actions propres

L'Assemblée Générale a autorisé un programme de rachat d'actions.

Ce programme a diverses finalités : il est destiné à permettre à la Société notamment d'assurer la liquidité et d'animer le marché, d'optimiser sa gestion des capitaux propres et d'attribuer des actions aux salariés notamment par voie d'attribution d'actions gratuites.

Au 31 décembre 2017, le Groupe détenait 36 030 actions propres.

Le 10 février 2016, le Conseil d'Administration a approuvé, sur autorisation de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015, la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de certains mandataires sociaux et salariés de la Société ou de sociétés qui lui sont liées. Ce plan distingue deux catégories de bénéficiaires (catégories A et B) et prévoit l'attribution d'un maximum de 118 350 actions de la société ORPEA SA, sous réserve de l'atteinte de conditions de performance liées à l'EBITDA et au chiffre d'affaires.

Pour les bénéficiaires de catégorie A, l'attribution gratuite des actions est définitive depuis le 10 avril 2017 et depuis le 10 avril 2018 pour les bénéficiaires de catégorie B, sous condition de présence. Les bénéficiaires ne sont par ailleurs autorisés à transférer les actions reçues dans le cadre de ce plan qu'à l'expiration d'une période de deux ans suivant la date d'acquisition définitive.

Le 4 mai 2017, le Conseil d'Administration a approuvé la mise en place d'un nouveau plan d'attribution gratuite d'actions au profit de mandataires sociaux, pour un total de 29 714 actions. L'attribution sera définitive le 4 mai 2019, sous réserve de critères de performance, et les actions seront indisponibles pendant une période dite de conservation de deux ans.

Enfin, le 13 décembre 2017, le Conseil d'Administration a approuvé la mise en place de deux autres plans d'attribution gratuite d'actions au profit de certains salariés de la Société ou de sociétés qui lui sont liées, pour un total de 26 000 actions. L'attribution sera définitive le 13 décembre 2020, sous condition de présence, pour les salariés du plan A et le 13 décembre 2021, sous condition de présence, pour les salariés du plan B, et pour chacun des plans, les actions seront indisponibles durant une période dite de conservation d'un an.

Pour chaque plan, l'évaluation de la juste valeur IFRS 2 des avantages accordés aux bénéficiaires a été réalisée par un actuaire. Elle tient compte de la valeur de marché de l'action attribuée, diminuée pour tenir compte à la fois du fait qu'aucun dividende n'est perçu jusqu'à la fin de la période d'acquisition et de l'incessibilité du titre pendant deux ans après la date d'acquisition. La charge totale est ensuite calculée en tenant compte des probabilités de présence des bénéficiaires et du nombre probable d'actions qui leur seront attribuées en fonction de la réalisation des critères de performance.

La juste valeur IFRS 2 des trois plans (hors charges sociales) s'élève à 10,2 M€. La charge comptable pour l'exercice 2017 est de 3,1 M€ (hors charges sociales).

3.10.5 Dividendes

L'Assemblée Générale du 22 juin 2017 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2016 d'un montant unitaire de 1 € par action soit un total de 60 531 156 € versés en juillet 2017.

3.11 Provisions

Les provisions se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2016	Variations de périmètre et autres	Écart actuariel	Reclassement	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		31/12/2017
						Provisions utilisées	Provisions non utilisées	
Provisions pour risques et charges	72 906	440		(219)	20 289	(4 361)	(19 544)	69 511
Provisions pour restructuration	95 506	18 473		(1 374)	5 581	(16 720)		101 467
TOTAL	**168 412**	**18 913**		**(1 592)**	**25 870**	**(21 081)**	**(19 544)**	**170 979**
Provisions ind. et engagements de retraite	63 919	5 269	107	(2 383)	10 564	(5 291)		72 185

Dans un arrêt d'octobre 2016, le Conseil d'État a rendu une conclusion confirmant l'appréciation du Groupe dans l'application des règles de calcul du prorata de TVA. La Société avait adressé une réclamation à l'administration fiscale sur les redressements effectués pour les exercices 2010 à 2013. Cette dernière a donné raison à ORPEA et a accordé à la Société en juillet 2017 un dégrèvement total de 20 M€. La provision correspondante a été reprise pour un montant de 14 M€.

Les autres variations au titre des provisions proviennent principalement des variations de périmètre.

Les sociétés ORPEA et CLINEA ainsi que certaines filiales du Groupe font l'objet de contrôles fiscaux. La majeure partie des redressements notifiés par l'administration fiscale est contestée par ces sociétés, aucune provision n'est alors constituée au titre de ces redressements. Les redressements non contestés sont comptabilisés sur l'exercice.

La part des provisions à moins d'un an, d'un total de 49 M€, comprend, à fin 2017, les provisions pour litiges sociaux à hauteur de 21 M€, pour risques fiscaux à hauteur de 18 M€ ainsi que des provisions pour restructuration pour 10 M€.

La provision pour engagements de retraite se détaille comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
France	34 246	27 275
International	37 939	36 644
TOTAL	**72 185**	**63 919**

L'évolution de la situation financière des engagements de retraite France et assimilés se détaille comme suit :

	31/12/2017				31/12/2016			
(en milliers d'euros)	Valeur actuelle de l'obligation	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres	Valeur actuelle de l'obligation	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres
Ouverture	**27 275**	**(27 275)**			**23 480**	**(23 480)**		
Coût des services courants	2 476	(2 476)	(2 476)		2 403	(2 403)	(2 403)	
Charge d'intérêt (désactualisation)	327	(327)	(327)		265	(265)	(265)	
Rendement attendu des actifs								
Cotisations de l'employeur								
Écarts actuariels	6 482	(6 482)		(6 482)	3 234	(3 234)		(3 234)
Prestations de retraite payées	(2 418)	2 418			(2 106)	2 106		
Variations de périmètre	104	(104)						
Autres								
CLÔTURE	**34 246**	**(34 246)**	**(2 803)**	**(6 482)**	**27 275**	**(27 275)**	**(2 668)**	**(3 234)**

L'évolution de la situation financière des engagements de retraite à l'international et assimilés se détaille comme suit :

	31/12/2017				31/12/2016			
(en milliers d'euros)	Valeur actuelle de l'obligation *	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres	Valeur actuelle de l'obligation *	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres
Ouverture	**36 644**	**(36 644)**			**27 736**	**(27 736)**		
Coût des services courants	4 888	(4 888)	4 888		2 454	(2 454)	(2 454)	
Charge d'intérêt (désactualisation)					111	(111)	(111)	
Rendement attendu des actifs								
Cotisations de l'employeur					(381)	381	381	
Écarts actuariels	(6 375)	6 375		6 375	(530)	530		530
Coût des services passés								
Variations de périmètre	5 165	(5 165)			4 047	(4 047)		
Autres (écart de conversion)	(2 392)	2 392						
Reclassement	9	(9)			3 206	(3 206)		
CLÔTURE	**37 939**	**(37 939)**	**4 888**	**6 375**	**36 644**	**(36 644)**	**(2 184)**	**530**

* *Net des fonds de couverture.*

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2017 sont les suivantes :

	31/12/2017		31/12/2016	
	France	International	France	International
Taux d'actualisation	1,20 %	entre 0,85 % et 1,20 %	1,50 %	entre 0,85 % et 1,20 %
Taux de revalorisation annuelle des salaires en tenant compte de l'inflation	2,50 %	entre 1,25 % et 1,75 %	1,50 %	entre 1,25 % et 1,75 %
Taux de rendement attendu des actifs de couverture	NA	entre 1 % et 1,20 %	NA	entre 1 % et 1,20 %
Âge de départ en retraite	65 ans	65 ans	65 ans	65 ans
Taux de charges sociales	taux moyen réel		taux moyen réel	

Les écarts actuariels constatés sur l'exercice en contrepartie des capitaux propres résultent d'ajustements relevant de la situation financière (taux d'actualisation) ainsi que des paramètres démographiques.

3.12 Dettes financières et trésorerie

L'endettement financier net d'ORPEA se décompose de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	Net 31/12/2017	Net 31/12/2016
Emprunts obligataires	772 312	723 842
Dettes correspondant à des contrats de location financement	1 020 075	885 518
Prêts relais	324 374	462 024
Autres emprunts et dettes financières	2 973 518	2 288 421
Total dettes financières brutes *	**5 090 280**	**4 359 805**
Trésorerie	(568 158)	(504 108)
Équivalents de trésorerie	(45 740)	(35 816)
TOTAL DETTES FINANCIÈRES NETTES *	**4 476 382**	**3 819 881**

* *Dont dette associée à des actifs détenus en vue de la vente.*

Les variations des dettes financières au cours de l'exercice 2017 se présentent ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2016	Augmentation	Diminution	Variations de périmètre	31/12/2017
Emprunts obligataires	723 842	282 517	(234 047)		772 312
Dettes correspondant à des contrats de location financement	885 518	136 814	(125 679)	123 422	1 020 075
Prêts relais	462 024	401 553	(539 203)		324 374
Autres emprunts et dettes financières	2 288 421	1 075 098	(422 708)	32 707	2 973 518
Total des dettes financières brutes *	**4 359 805**	**1 895 982**	**(1 321 637)**	**156 129**	**5 090 280**
Trésorerie et équivalents	(539 924)	(73 974)			(613 898)
Total des dettes financières nettes *	**3 819 881**	**1 822 008**	**(1 321 637)**	**156 129**	**4 476 382**
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente	(140 020)	76 315			(63 705)
DETTES FINANCIÈRES NETTES HORS DETTE ASSOCIÉE À DES ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	**3 679 861**	**1 898 323**	**(1 321 637)**	**156 129**	**4 412 677**

* *Dont dette associée à des actifs détenus en vue de la vente.*

La répartition par échéance de la dette nette de la trésorerie positive se présente ainsi :

	31/12/2017	Moins d'un an *	Plus d'un an et moins de cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunts obligataires	772 312	129 312	271 000	372 000
Dettes correspondant à des contrats de location financement	1 020 075	52 109	408 002	559 964
Prêts relais	324 374	133 747	190 628	(0)
Autres emprunts et dettes financières	2 973 518	153 537	2 166 151	653 829
Total des dettes financières brutes *	**5 090 280**	**468 705**	**3 035 781**	**1 585 793**
Trésorerie et équivalents	(613 898)	(613 898)		
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES NETTES *	**4 476 382**	**(145 193)**	**3 035 781**	**1 585 793**

* *Dont dette associée à des actifs détenus en vue de la vente.*

Le détail des échéances à plus d'un an et moins de cinq ans se présente ainsi :

	Plus d'un an et moins de cinq ans	2019	2020	2021	2022
Emprunts obligataires	271 000	181 000	20 000	0	70 000
Dettes correspondant à des contrats de location financement	408 002	118 190	104 466	104 480	80 866
Prêts relais	190 628	54 427	50 774	49 927	35 500
Autres emprunts et dettes financières	2 166 151	526 344	536 847	566 182	536 778
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES BRUTES PAR ANNÉE	**3 035 781**	**879 960**	**712 087**	**720 589**	**723 145**

Politique de financement du Groupe

Le financement des activités du Groupe est organisé autour de trois axes :

- financement des ensembles immobiliers en exploitation par crédit-bail immobilier, leasing ou prêt bancaire amortissables d'une durée généralement de 12 ans ;
- financement de l'acquisition d'établissements en exploitation, d'autorisations d'exploiter, etc., principalement par prêt bancaire amortissable majoritairement sur cinq ou sept ans ;
- financement des ensembles immobiliers récemment acquis ou en cours de restructuration ou de construction par prêt relais immobilier.

  Les prêts relais immobiliers sont constitués de lignes de financement dédiées à un projet ainsi que de lignes globales de concours bancaires. Ces ensembles immobiliers sont destinés à être cédés à des tiers ou à être conservés par le Groupe ; dans ce cas ils font l'objet d'un financement ultérieur généralement au moyen de contrats de location financement.

La politique de développement du Groupe conduit à mettre en place de nouvelles lignes de financements bancaires et à procéder à la cession d'ensembles immobiliers auprès d'investisseurs.

Covenants bancaires

Un certain nombre d'emprunts souscrits par le Groupe, autres que les locations-financement immobilières est conditionnée depuis le 31 décembre 2006 par des engagements définis contractuellement en fonction des rapports :

$$R1 = \frac{\text{dette financière nette consolidée (hors dette immobilière)}}{\text{EBE consolidé – 6 \% dette immobilière}}$$

et

$$R2 = \frac{\text{dette financière nette consolidée}}{\text{Fonds propres + quasi fonds propres (\textit{i.e.} impôts différés passifs liés à la valorisation des incorporels d'exploitation en IFRS dans les comptes consolidés)}}$$

Au 31 décembre 2017, ces deux ratios s'élèvent respectivement à 2,1 et 1,4 dans les limites imposées qui sont principalement, au 31 décembre 2017, de 5,5 pour R1 et de 2,0 pour R2.

Emprunts obligataires

ORNANE : Le 9 juillet 2013, ORPEA a procédé au lancement d'un emprunt sous forme d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) ayant pour date de jouissance le 17 juillet 2013 et pour échéance le 1er janvier 2020. Les conditions et modalités de cet emprunt obligataire sont détaillées dans la note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 13-338 en date du 9 juillet 2013.

À l'émission, le montant nominal de l'emprunt s'élevait à 198 M€, soit 4 260 631 obligations d'une valeur nominale unitaire de 46,56 €.

Les obligations portent intérêt au taux fixe de 1,75 % l'an sur toute la durée de l'emprunt, payable semestriellement à terme échu.

Le contrat d'ORNANE offre aux obligataires la possibilité d'obtenir la conversion de leurs obligations en numéraire ou en actions nouvelles, selon les conditions énumérées dans la note d'opération, à compter de la date d'émission et jusqu'au 18e jour de Bourse (exclu) précédant le 1er janvier 2020. Toutefois, ORPEA peut exercer un droit de remboursement anticipé si le cours de l'action excède de 130 % de la valeur nominale de l'obligation, mais uniquement à compter du 1er février 2017.

Le droit d'attribution constitue un dérivé incorporé séparable selon la norme IAS 39 dont les variations de juste valeur doivent être enregistrées en compte de résultat.

Suite à la notification par la Société de son intention de procéder au remboursement anticipé de l'ORNANE, la quasi-totalité des investisseurs se sont présentés à la conversion dans un délai de 30 jours. Ainsi, au 4 octobre 2017, 99,95 % des ORNANE (soit 3 693 994) ont été portées à la conversion, ce qui a conduit à l'émission de 3 945 167 actions nouvelles (sur base d'un ratio 1,068 action/ORNANE).

Les incidences en résultat sur la période s'élèvent à 168,4 M€ et se décomposent ainsi :

- une charge d'intérêt sur de la période de 7,5 M€ ;
- une charge financière complémentaire liée à l'amortissement accéléré des frais d'émission pour un montant de 15,3 M€ ;
- une charge liée à la variation de la juste valeur du dérivé incorporé jusqu'à la date de conversion pour un montant de 124 M€ ;
- une charge d'impôt différé de 21,6 M€ correspondant à la reprise des impôts différés sur les revalorisations antérieures à la juste valeur du dérivé incorporé.

L'opération a conduit à enregistrer une augmentation de capital résultant de la conversion des ORNANE pour un montant de 408 M€, en contrepartie de l'extinction de la dette et du dérivé incorporé.

Autres emprunts obligataires

Le groupe ORPEA a procédé au cours de l'année 2012 à l'émission de trois emprunts obligataires sur le marché Euro PP avec émission de :

- 1 930 obligations réalisées en deux tranches (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 12-580 en date du 28 novembre 2012) :
  - tranche A : pour un montant de 65 M€, soit 650 obligations au prix unitaire de 100 000 €. Cet emprunt est remboursable *in fine* au 10 janvier 2018,
  - tranche B : pour un montant de 128 M€, soit 1 280 obligations au prix unitaire de 100 000 €. Cet emprunt est remboursable *in fine* au 30 mai 2019 ;
- 200 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 20 M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 12-579 en date du 28 novembre 2012). Cet emprunt est remboursable *in fine* au 30 novembre 2018 ;
- 900 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 90 M€. Cet emprunt est remboursable *in fine* au 4 décembre 2026.

Le groupe ORPEA a procédé au cours de l'année 2013 à l'émission de trois emprunts obligataires avec émission de :

- 330 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 33 M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 13-152 en date du 10 avril 2013). Cet emprunt est remboursable *in fine* au 30 mai 2019 ;
- 200 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 20 M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 13-357 en date du 11 juillet 2013). Cet emprunt est remboursable *in fine* au 30 novembre 2019 ;
- en Belgique, 750 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant de 75 M€. Cet emprunt est remboursable *in fine* en deux tranches en 2018 et en 2020.

Le groupe ORPEA a procédé au cours de l'année 2015 à l'émission de trois emprunts obligataires avec émission de :

- 200 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 20 M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 15-635). Cet emprunt est remboursable *in fine* au 22 décembre 2022 ;
- 60 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant total de 6 M€ (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 15-635). Cet emprunt est remboursable *in fine* au 22 décembre 2025 ;
- en Belgique, 500 obligations au prix unitaire de 100 000 €, pour un montant de 50 M€. Cet emprunt est remboursable *in fine* en 2022.

Le groupe ORPEA a procédé au cours de l'année 2016 à l'émission d'un emprunt obligataire pour un montant de 13 M€ composé de 130 obligations au prix unitaire de 100 000 € (note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 15-635).

Le groupe ORPEA a procédé au cours de l'exercice 2017 à l'émission de trois emprunts obligataires : d'un montant total de 50 M€ composé de 500 obligations au prix unitaire de 100 000 €, remboursable *in fine* en 2025, d'un montant de 63 M€ composé de 630 obligations au prix unitaire de 100 000 €, remboursable *in fine* en 2024 et d'un montant de 150 M€ composé de 1 500 obligations au prix unitaire de 100 000 €, remboursable *in fine* en 2024.

Enfin, en juillet et en septembre 2017, le Groupe a également procédé à l'émission d'un emprunt de type *Schuldscheindarlehen* pour un montant de 244 M€.

Trésorerie

À fin 2017, la trésorerie positive du Groupe est composée de 45 740 K€ de placements courts termes de type comptes à terme non spéculatifs auprès d'établissements de premier rang et de 568 158 K€ de soldes bancaires créditeurs.

3.13 Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE

La variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE depuis l'initiation évolue comme suit :

	(en milliers d'euros)
Variation sur 2013	4 893
Variation sur 2014	25 100
Variation sur 2015	43 000
Variation sur 2016	1 800
Variation sur 2017	124 023
Conversion en 2017	(198 816)
VARIATION TOTALE DEPUIS L'INITIATION	**0**

Voir note au § 3.12 sur l'ORNANE.

3.14 Instruments financiers

3.14.1 Risque de taux

Stratégie de gestion du risque de taux

La structure de la dette financière du Groupe principalement composée de dette domestique à taux variable, l'expose au risque de hausse des taux courts de la zone euro.

La stratégie du Groupe consiste à couvrir le risque de variation de taux d'intérêt sur la quasi-totalité de la dette financière nette consolidée. À cet effet, le Groupe recourt à des emprunts à taux fixes ou utilise des instruments financiers pour couvrir sa dette à taux variable. Ces instruments financiers prennent la forme de contrats d'échanges de taux dans lesquels la contrepartie reçoit principalement l'Euribor (3 mois) et paye un taux fixe spécifique à chaque contrat et d'options de taux d'intérêts (*caps, collars,* etc.). Le Groupe met en œuvre une comptabilité de couverture conforme à IAS 39, qualifiant ces opérations de couvertures de flux de trésorerie futurs. Les plus et moins-values latentes résultant de la valeur de marché de ces dérivés sont comptabilisées en capitaux propres à la clôture de l'exercice.

La mise en place de produits de couverture pour limiter le risque de taux expose le Groupe à une éventuelle défaillance d'une contrepartie. Le risque de contrepartie est le risque de devoir remplacer une opération de couverture au taux de marché en vigueur à la suite d'un défaut d'une contrepartie. L'analyse menée par le Groupe n'a pas conduit à identifier d'impact matériel de ce risque.

Portefeuille de dérivés de taux

Au 31 décembre 2017, comme au 31 décembre 2016, le portefeuille de dérivés se compose de contrats d'échanges de taux payeurs à taux fixes, contre Euribor, principalement 3 mois et des options de taux d'intérêts. Ces instruments dérivés ont soit un profil de nominal constant soit un profil amortissable.

À fin 2017, la maturité des dérivés de taux est la suivante :

	Échéancier				
	2018	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Notionnel moyen *(en millions d'euros)*	2 204	2 201	2 194	2 197	2 194
Taux d'intérêt	1,1 %	0,8 %	0,8 %	0,6 %	0,6 %

À fin 2016, la maturité des dérivés de taux était la suivante :

	Échéancier				
	2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Notionnel moyen *(en millions d'euros)*	2 230	2 212	2 201	2 194	2 197
Taux d'intérêt	1,2 %	1,2 %	0,8 %	0,8 %	0,6 %

Au 31 décembre 2017, la juste valeur accumulée sur des instruments dérivés de couverture, soit (44,1) M€, a été intégralement comptabilisée en capitaux propres, au titre des couvertures de flux d'intérêt futurs.

En outre, SENECURA porte des instruments dérivés de *trading* (hors portefeuille de couverture des flux de trésorerie futurs du Groupe) souscrits avant la prise de contrôle par le groupe ORPEA et dont la valeur à la clôture de l'exercice est de (0,4) M€.

Au 31 décembre 2016, la juste valeur accumulée sur des instruments dérivés de couverture, soit (83,2) M€, avait été intégralement comptabilisée en capitaux propres, au titre des couvertures de flux d'intérêt futurs.

Analyse de sensibilité de la situation du Groupe à l'évolution des taux

L'impact d'une hausse et d'une baisse de la courbe des taux de 1 % sur le résultat du Groupe provient :

- du montant de la dette à taux variable nette de la trésorerie disponible, au titre de la variation des intérêts ;
- de l'évolution de la juste valeur de ses instruments dérivés.

La juste valeur des instruments dérivés est sensible à l'évolution de la courbe des taux et à l'évolution de la volatilité. Cette dernière est supposée constante dans l'analyse.

Au 31 décembre 2017, le Groupe a une dette nette de 4 476 M€ dont environ 32 % sont nativement à taux fixe, le solde étant à taux variable.

Compte tenu des couvertures mises en place :

- l'effet d'une hausse de la courbe des taux de 1 % (100 points de base) augmenterait la charge financière du Groupe (avant impôt et activation des frais financiers) d'un montant de 2,4 M€ ;
- l'incidence d'une baisse de 0,2 % (20 points de base compte tenu du niveau actuel des taux) serait sans incidence sur la charge financière.

Variation de l'écart de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie futurs

(en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Écart de réévaluation à l'ouverture	(83 119)	(82 498)
Variation de juste valeur de la période en capitaux propres	69 994	27 426
Juste valeur constatée en résultat de la période	(30 958)	(28 047)
Incidence sur le résultat global de la période	39 036	(621)
ÉCART DE RÉÉVALUATION À LA CLÔTURE	**(44 083)**	**(83 119)**

3.14.2 Risque de change

Le Groupe utilise des achats et ventes à terme pour couvrir des transactions futures en devises. À cet effet, il a été souscrit auprès de contreparties de premier rang des *forwards* de change où il est échangé une somme en euros contre une autre en monnaie étrangère (franc suisse, zloty polonais ou couronne tchèque) à un cours et une date convenus d'avance.

Le Groupe a décidé de ne pas affecter ces transactions à une relation de couverture.

Les principales caractéristiques de ces instruments sont les suivantes :

(en milliers d'euros)	Notionnel	Valeur de marché au 31/12/2017
Forward de change (CHF)	43 412	22
Forward de change (CZK)	75 289	300
Forward de change (PLN)	21 849	(121)
TOTAL	**140 550**	**201**

Tous les instruments de couvertures de change sont à échéance au premier trimestre 2018.

3.14.3 Valeur des instruments financiers hors dérivés

(en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Titres de participation	10 399	7 845
Autres actifs financiers non courants	21 987	19 441
Valeurs mobilières de placement	45 740	35 816
INSTRUMENTS FINANCIERS HORS DÉRIVÉS	**78 126**	**63 102**

3.15 Fournisseurs et comptes rattachés

	31/12/2017	31/12/2016
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	227 206	232 019
TOTAL	**227 206**	**232 019**

3.16 Dettes fiscales et sociales

La variation des dettes fiscales et sociales est liée au fort développement du Groupe et à l'amélioration de ses résultats.

3.17 Autres dettes et comptes de régularisation

	31/12/2017	31/12/2016
Dettes liées au développement	78 812	96 379
Dépôts de garantie	58 278	55 075
Engagements de travaux sur immeubles cédés	885	1 093
Clients créditeurs	1 046	1 205
Autres produits constatés d'avance	18 021	20 104
Instruments dérivés de taux	62 011	84 393
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	19 685	19 783
Comptes courants (associés et parties liées)	5 869	12 420
Divers	43 619	33 808
TOTAL	**288 225**	**324 259**

Les dépôts de garantie sont essentiellement constitués des sommes versées par les résidents en début de séjour.

3.18 Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente

Les dettes associées à des actifs en vue de la vente correspondent au financement de ces actifs.

3.19 Information sectorielle

	31/12/2017	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2016
CHIFFRE D'AFFAIRES				
France		1 775 109		1 695 405
International		1 363 125		1 145 820
Allemagne	531 725		500 970	
Autriche	242 638		176 307	
Belgique	167 570		162 133	
Chine	1 525		405	
Espagne	142 778		101 669	
Italie	51 714		48 452	
Pologne	12 967		11 266	
Suisse	199 040		142 914	
République tchèque	13 169		1 703	
TOTAL		**3 138 234**		**2 841 225**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT AVANT LOYERS ET DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS				
France		531 595		495 564
International		314 590		273 827
Allemagne	133 374		133 543	
Autriche	43 029		34 515	
Belgique	33 288		29 265	
Chine	(2 859)		(3 139)	
Espagne	29 843		21 500	
Italie	9 455		7 218	
Pologne	1 912		1 835	
Suisse	67 507		51 444	
République tchèque	(959)		(2 354)	
TOTAL		**846 185**		**769 391**
ACTIF DU BILAN				
France		6 109 408		5 641 959
International		3 586 074		2 733 063
TOTAL		**9 695 482**		**8 375 022**
PASSIF HORS CAPITAUX PROPRES				
France		4 902 235		4 538 978
International		2 077 868		1 722 924
TOTAL		**6 980 103**		**6 261 902**

Les montants encourus pour l'acquisition d'actifs sectoriels sont présentés au § 2.

3.20 Autres produits et charges opérationnels non courants

(en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Produits de cessions immobilières	39 893	86 373
Coût de cessions immobilières	(38 780)	(68 259)
Reprise sur provisions	4 679	6 270
Dotations aux provisions	(22 529)	(22 257)
Autres produits	70 608	112 337
Autres charges	(34 840)	(54 458)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS	**19 030**	**60 006**

Les autres produits et charges non courants sont composés essentiellement des produits et (charges) nets liés aux acquisitions dans le cadre de regroupements d'entreprises pour 50 M€ et des charges liées à la restructuration d'établissements récemment acquis et autres charges liées au développement pour 30 M€.

Les marges sur opérations immobilières constatées à l'avancement se décomposent ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Prix de cession	18 177	58 270
Coût de revient	(14 345)	(42 723)
MARGE CONSTATÉE SUR LES CESSIONS EN L'ÉTAT FUTUR D'ACHÈVEMENT	**3 832**	**15 547**

3.21 Coût de l'endettement financier net

	31/12/2017	31/12/2016
Intérêts sur dettes bancaires et autres dettes financières	(101 625)	(83 535)
Intérêts sur biens financés en location financement	(14 339)	(13 845)
Charge nette sur dérivés de taux	(30 958)	(28 047)
Charge liée au remboursement anticipé de l'ORNANE	(15 254)	
Charges financières	**(162 177)**	**(125 427)**
Produits de la trésorerie	(57)	184
Frais financiers capitalisés *	11 539	13 692
Produits nets sur dérivés de taux		
Produits financiers	**11 482**	**13 876**
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(150 695)**	**(111 551)**

* *Calculés au taux moyen de 3,8 % en 2017.*

3.22 Charge d'impôt

ORPEA SA a opté pour le régime d'intégration fiscale pour ses filiales détenues à plus de 95 %. Les filiales qui répondent à ce critère de détention sont incluses dans le périmètre d'intégration fiscale excepté celles acquises au cours de l'exercice 2017.

(en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Impôts exigibles	76 437	75 018
Impôts différés	(23 156)	(70 018)
TOTAL	**53 281**	**5 000**

La charge d'impôts exigibles 2017 inclut la contribution sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) pour un montant de 22 113 K€ contre 23 544 K€ en 2016.

L'impôt différé de l'exercice comprend un produit de 53 M€ lié à la revalorisation au taux de 25,825 % des différences temporelles des entités françaises se renversant après le 31 décembre 2019.

Outre cet impact, la revalorisation sur la base de ce même taux a entraîné une augmentation de 18 M€ des capitaux propres présentés dans les autres éléments du résultat global.

Les impôts différés actifs/(passifs) par nature de différences temporaires se ventilent comme suit :

(en milliers d'euros)	**31/12/2017**	**31/12/2016**
Juste valeur des actifs incorporels	(431 668)	(443 302)
Juste valeur des actifs corporels *	(358 201)	(317 702)
Activation du crédit-bail	(100 641)	(93 605)
Différences temporaires	(4 220)	(4 587)
Reports déficitaires	36 837	38 424
Étalement des plus-values de cession	433	612
Avantages au personnel	9 598	10 137
Impôt différé CVAE **	(4 733)	(5 477)
Instruments financiers et autres	31 143	56 857
TOTAL	**(821 451)**	**(758 643)**

* *Dont 180 M€ d'impôt différé lié à la réévaluation des ensembles immobiliers (cf. notes 1.8 et 3.4.2).*
** *Impôt différé comptabilisé en application d'IAS 12 sur les actifs corporels et incorporels amortissables des entités françaises soumises à compter du 1er janvier 2010 à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).*

Les impôts différés calculés sur la valorisation en IFRS des incorporels d'exploitation s'élèvent au 31 décembre 2017 à 431 668 K€.

L'impôt différé au bilan se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	**31/12/2017**	**31/12/2016**
Actif	36 837	38 424
Passif	(858 288)	(797 067)
NET	**(821 451)**	**(758 643)**

La différence entre le taux théorique d'impôt, soit 34,43 % en 2017, et le taux effectif, tel qu'il apparaît dans le compte de résultat, se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	**31/12/2017**	**31/12/2016**
Taux effectif	**37,24 %**	**1,91 %**
Incidence de l'ORNANE	- 12,28 %	
Actualisation du montant des impôts différés au dernier taux connu	5,92 %	31,14 %
Différences permanentes	2,57 %	0,33 %
Regroupements d'entreprises	5,98 %	4,31 %
Incidence du taux réduit	1,38 %	2,31 %
Incidence des sociétés mises en équivalence	0,50 %	0,55 %
Incidence des sociétés étrangères	- 0,19 %	1,23 %
Autres	- 2,45 %	- 1,45 %
Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	- 4,24 %	- 5,90 %
TAUX THÉORIQUE	**34,43 %**	**34,43 %**

3.23 Engagements et passifs éventuels

3.23.1 Engagements hors bilan

Engagements liés à la dette

(en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2016
Obligations contractuelles	1 556 881	1 528 334
TOTAL	**1 556 881**	**1 528 334**

Les engagements liés à la dette sont principalement issus de nantissements, hypothèques, sûretés réelles et autres cautions.

Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

Engagements liés aux opérations de location

Les engagements de loyers futurs minimaux des immobilisations en location-financement au 31 décembre 2017 se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Paiements minimaux
Moins d'un an	135 240
Plus d'un an et moins de cinq ans	445 638
Cinq ans et plus	702 463
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	**1 283 341**

Les engagements de location simple s'analysent comme suit au 31 décembre 2017 :

(en milliers d'euros)	Paiements minimaux
Moins d'un an	268 685
Plus d'un an et moins de cinq ans	1 074 408
Cinq ans et plus	2 663 777
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	**4 006 870**

Le Groupe conclut essentiellement des baux fermes d'une durée de 12 ans en France et d'une durée moyenne de 21 ans en Suisse, de 17 ans en Allemagne, de 20 ans en Autriche et de 27 ans en Belgique.

Engagements liés au périmètre du Groupe consolidé

Au 31 décembre 2017, le montant des engagements liés aux autres acquisitions d'établissements, de droits d'exploitation et de charges foncières sous protocole et dont la réalisation était subordonnée à la levée de conditions suspensives s'élevait à 2 M€.

Concernant la participation de 45 % détenue *via* PCM SANTE, les engagements suivants, sous conditions suspensives, ont été échangés pour une possible prise de contrôle à 100 % :

- promesse d'achat consentie par ORPEA jusqu'en 2021 ;
- promesse de vente consentie par les actuels actionnaires majoritaires à compter de 2021 ;
- garantie locative pour une clinique jusqu'en 2044.

Concernant la participation de 49,9 % du capital de la société Immobilière de Santé, les engagements suivants, ont été échangés pour une possible prise de contrôle à 100 % :

- promesse de cession à ORPEA entre le 1er juillet 2018 et le 30 juin 2019 ;
- promesse d'achat par ORPEA entre le 1er juillet 2019 et le 30 juin 2020.

Concernant la participation de 49 % du capital de la société WOONZORGNET, les engagements suivants, ont été échangés pour une possible prise de contrôle à 100 % :

- promesse de cession à ORPEA entre le 1er janvier 2018 et le 5e jour ouvré après le 1er juillet 2018 ou entre le 1er janvier 2019 et le 5e jour ouvré après 1er juillet 2019 ;
- promesse d'achat par ORPEA entre le 1er janvier 2018 et le 5e jour ouvré après 1er juillet 2018 ou entre le 1er janvier 2019 et le 5e jour ouvré après 1er juillet 2019.

Concernant la participation de 49,9 % du capital de la société SIS BRASIL EXPLOIT et de 49,5 % du capital de la société SIS PORTUGAL EXPLOIT, les engagements suivants, ont été échangés pour une possible prise de contrôle à 100 % :

- promesse de cession à ORPEA au plus tard dans les six mois de la clôture du 4e exercice d'exploitation du dernier établissement construit et ouvert ou acquis.

ORPEA a accordé au bénéfice de la société belge INTORP une garantie de paiement des loyers pour quatre immeubles loués à des filiales belges.

Engagements reçus

Le Groupe a reçu la promesse de titre sur un terrain situé en Espagne en garantie d'un prêt de 2,2 M€ accordé par ORPEA SA.

Le Groupe a par ailleurs, la possibilité de bénéficier d'options d'achats d'actifs immobiliers pris à bail en Belgique.

3.23.2 Passifs éventuels

D'une manière générale, la direction considère que les provisions constituées au bilan, au titre des litiges connus à ce jour et auxquels le Groupe est partie prenante, devraient être suffisantes pour qu'ils n'affectent pas de manière substantielle la situation financière ou les résultats du Groupe.

3.24 Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7

Les actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7 se présentent comme suit :

			Valeur au bilan		Juste valeur	
(en milliers d'euros)	**Catégorie au bilan**	**Niveau ***	**31/12/2017**	31/12/2016	**31/12/2017**	31/12/2016
Actifs financiers détenus jusqu'à échéance			**0**	**0**	**0**	**0**
Obligations et titres de créances négociables	Trésorerie et équivalents de Trésorerie					
Prêts et créances			**697 582**	**582 422**	**697 582**	**582 422**
Prêts à court terme	Prêt à court terme					
Prêts à long terme	Actifs financiers non courants	2	21 987	19 441	21 987	19 441
Créances sur cession d'actifs	Créances sur cession d'actifs à court terme		24 181	23 138	24 181	23 138
Dépôts et cautionnements	Actifs financiers non courants	2	7 545	6 962	7 545	6 962
Autres créances	Autres créances	2	439 905	384 551	439 905	384 551
Créances clients	Créances clients et comptes rattachés	2	203 964	148 330	203 964	148 330
Actifs financiers disponibles à la vente			**0**	**0**	**0**	**0**
Titres de participation	Actifs financiers non courants					
Autres						
Actifs financiers à la juste valeur			**631 398**	**539 924**	**631 598**	**539 924**
Dérivés de taux		2	17 500		17 500	
Dérivés de change		2			200	
SICAV et fonds communs de placement	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	1	45 740	35 816	45 740	35 816
Disponibilités	Trésorerie et équivalents de Trésorerie	1	568 158	504 108	568 158	504 108
ACTIFS FINANCIERS			**1 328 980**	**1 122 346**	**1 329 180**	**1 122 346**

* *Niveau 1 : pour les actifs et passifs financiers cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond au prix coté.*
Niveau 2 : pour les actifs et passifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels des données observables de marché existent sur lesquelles le Groupe peut s'appuyer pour en évaluer la juste valeur.
Niveau 3 : pour les actifs et passifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels il n'existe pas de données de marché observables pour en évaluer la juste valeur.

(en milliers d'euros)	Catégorie au bilan	Niveau *	Valeur au bilan 31/12/2017	Valeur au bilan 31/12/2016	Juste valeur 31/12/2017	Juste valeur 31/12/2016
Passifs financiers à la juste valeur			**62 011**	**159 186**	**62 011**	**159 186**
Dérivés de change	Autres dettes					
Dérivés de taux	Autres dettes	2	62 011	84 393	62 011	84 393
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE		2	0	74 793	0	74 793
Autres obligations	Autres dettes					
Passifs financiers à coût amorti			**5 543 700**	**4 831 690**	**5 545 913**	**4 943 358**
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions	Dettes financières à long terme + court terme	1	772 312	723 842	774 525	835 510
Dette bancaire	Dettes financières à long terme + court terme	2	3 297 893	2 750 445	3 297 893	2 750 445
Endettement de crédit-bail	Dettes financières à long terme + court terme	2	1 020 075	885 518	1 020 075	885 518
Autres dettes	Dettes courantes	2	226 214	239 866	226 214	239 866
Fournisseurs	Fournisseurs et comptes rattachés	2	227 206	232 019	227 206	232 019
PASSIFS FINANCIERS			**5 605 711**	**4 990 876**	**5 607 924**	**5 102 544**

* *Niveau 1 : pour les actifs et passifs financiers cotés sur un marché actif, la juste valeur correspond au prix coté.*
Niveau 2 : pour les actifs et passifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels des données observables de marché existent sur lesquelles le Groupe peut s'appuyer pour en évaluer la juste valeur.
Niveau 3 : pour les actifs et passifs financiers non cotés sur un marché actif et pour lesquels il n'existe pas de données de marché observables pour en évaluer la juste valeur.

3.25 Opérations avec les parties liées

Transactions avec les parties liées

Le groupe ORPEA réalise différentes transactions dans le cadre de son activité avec des parties liées au sens de la norme IAS 24.

Au titre de l'exercice, les impacts sont les suivants :

- les avances accordées par le groupe ORPEA aux entreprises associées et coentreprises ainsi que les parties liées s'élèvent au 31 décembre 2017 à 217 M€ ;
- les avances accordées au groupe ORPEA par les entreprises associées et coentreprises ainsi que par les parties liées s'élèvent au 31 décembre 2017 à 6 M€ ;
- le groupe ORPEA est locataire des murs de certains sites d'exploitation détenus par des parties liées au sens de la norme IAS 24 - *Information relative aux parties liées*. Le montant des loyers comptabilisés à ce titre en charge de l'exercice s'élève à 16 M€.

Avantages accordés aux mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires hors taxes et avantages versés au cours de l'exercice 2017 aux mandataires sociaux de la SA ORPEA s'est élevé à 5 427 K€.

Les jetons de présence des membres du Conseil d'Administration relatifs à l'exercice 2017 et versés en 2018 s'élèvent à 451 K€.

3.26 Effectifs

Les effectifs du groupe ORPEA s'élèvent à 54 033 collaborateurs au 31 décembre 2017.

3.27 Honoraires des Commissaires aux comptes

La charge comptabilisée en 2017 au titre des honoraires des Commissaires aux comptes de la société ORPEA pour leurs diligences au niveau du Groupe se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	Deloitte & Associés	Saint-Honoré BK&A	TOTAL
Certification des comptes	1 474	936	2 410
Autres services			0
TOTAL	**1 474**	**936**	**2 410**

3.28 Événements postérieurs à la clôture

Au 1er janvier 2018, CELENUS KLINIKEN, filiale d'ORPEA qui gère des établissements de SSR en Allemagne, a acquis la majorité du capital de la Société Inoges. Créée en 2003 par son dirigeant actuel, Inoges est le leader allemand des Soins de Suite et Réadaptation en ambulatoire (équivalent des hôpitaux de jour). Inoges dispose de 30 centres (dont deux établissements d'hospitalisation complète), localisés dans des zones urbaines, à proximité des hôpitaux, essentiellement en Rhénanie-du-Nord-Westphalie, Hesse et Bavière.

Début 2018, le Groupe a réalisé un placement obligataire public inaugural pour 400 M€, lui permettant d'accéder ainsi à une nouvelle base d'investisseurs crédit.

Enfin, début mai, le Groupe a annoncé son implantation aux Pays-Bas au travers notamment de l'acquisition de la société Dagelijks Leven.

3.29 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2017

Les principales sociétés permettant au groupe ORPEA d'exercer son activité et de gérer son patrimoine immobilier sont :

	Contrôle Groupe	Intérêt Groupe	Méthode de consolidation
SA ORPEA	100 %	100 %	Mère
SAS CLINEA	100 %	100 %	IG
SARL NIORT 94	100 %	100 %	IG
DOMIDOM - ADHAP	100 %	100 %	IG
SA ORPEA BELGIUM	100 %	100 %	IG
ORPIMMO	100 %	100 %	IG
ORPEA ITALIA SRL	100 %	100 %	IG
CASAMIA IMMOBILIARE	100 %	100 %	IG
ORPEA IBERICA	100 %	100 %	IG
SL DINMORPEA	100 %	100 %	IG
SENEVITA AG	100 %	100 %	IG
ORPEA DEUTSCHLAND	100 %	100 %	IG
CELENUS	100 %	100 %	IG
SENECURA	100 %	100 %	IG
MEDI-SYSTEM	100 %	100 %	IG
CEESCH	100 %	100 %	IG
GCSE	100 %	100 %	IG

5.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société ORPEA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

1. ÉVALUATION DES ACTIFS ACQUIS ET PASSIFS ASSUMÉS DANS LE CADRE DES ACQUISITIONS EN ESPAGNE ET EN AUTRICHE

Risques identifiés

Dans le cadre de sa stratégie de croissance externe, le Groupe réalise régulièrement des acquisitions. Au cours de l'exercice, le Groupe a finalisé la comptabilisation d'une opération significative en Espagne, comme exposé dans la note 1.30 « Comparabilité des comptes » de l'annexe aux comptes consolidés, et a réalisé des transactions en Autriche, comme exposé dans la note 2 « Périmètre de consolidation » de l'annexe aux comptes consolidés.

L'allocation définitive du prix d'acquisition de l'opération en Espagne a conduit à une réévaluation complémentaire de la valeur de ses actifs de 49 M€, la comptabilisation de passif d'impôt différé complémentaire de 12 M€ et d'un écart d'acquisition négatif complémentaire de 37 M€, ajustés de manière rétrospective en 2016 comme s'ils avaient été faits à la date d'acquisition. En Autriche, l'allocation provisoire des prix d'acquisition a donné lieu à la comptabilisation d'actifs et passifs sur l'exercice, comprenant 84 M€ de droits incorporels, 158 M€ d'actifs corporels, 13 M€ de passifs, 29 M€ d'impôts différés et 72 M€ d'autres actifs et passifs.

L'évaluation à la juste valeur de ces actifs et passifs repose notamment :

- pour les autorisations d'exploitation des établissements (actifs incorporels), sur un multiple de chiffre d'affaires annuel, qui varie selon le pays et la nature de l'activité comme décrit dans les notes 1.5 « Regroupements d'entreprises » et 1.7 « Immobilisations incorporelles » ;
- pour les ensembles immobiliers acquis (actifs corporels), sur une évaluation déterminée par des experts mandatés par la direction, tenant compte des caractéristiques des biens acquis (localisation, nature de l'exploitation), comme décrit dans les notes 1.5 « Regroupements d'entreprises » et 1.8 « Immobilisations corporelles » ;
- pour les passifs, sur l'analyse des risques et obligations (sociaux, fiscaux, immobiliers et divers) identifiés au cours des diligences menées lors des acquisitions, comme décrit dans la note 1.5 « Regroupements d'entreprises ».

L'évaluation des actifs acquis et passifs assumés dans le cadre de ces deux opérations constitue un point clé de l'audit compte tenu de leur caractère significatif et dans la mesure où cette évaluation implique des estimations et des jugements de la part de la direction du Groupe.

Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Pour apprécier le caractère raisonnable des valeurs retenues pour les actifs acquis et passifs assumés dans le cadre de ces transactions, nos travaux ont consisté principalement à :

- analyser la méthodologie mise en œuvre par le Groupe afin d'identifier les actifs acquis et passifs assumés ;
- corroborer l'identification des actifs et passifs avec les principaux documents juridiques relatifs à ces acquisitions ;
- examiner la documentation des diligences menées lors des acquisitions afin d'identifier d'éventuels actifs ou passifs non pris en compte dans l'exercice d'identification des actifs et passifs acquis ;
- obtenir la documentation justifiant de l'existence d'une autorisation d'exploitation délivrée par une autorité compétente ;
- procéder à une analyse critique du caractère approprié et raisonnable des hypothèses et jugements clés retenus pour l'évaluation des droits d'exploitation au regard des pratiques du secteur et des zones géographiques concernées ;
- apprécier la compétence et l'indépendance des experts immobiliers mandatés par la direction ainsi que le caractère raisonnable des hypothèses retenues par les experts (loyer normatif, taux de capitalisation) en s'appuyant sur l'intervention de nos spécialistes immobiliers le cas échéant ;
- évaluer la pertinence des hypothèses et les modalités retenues pour l'évaluation des éventuels risques et obligations.

2. ÉVALUATION DES ENSEMBLES IMMOBILIERS, TERRAINS ET CONSTRUCTIONS DÉTENUS ET EXPLOITÉS PAR LE GROUPE

Risques identifiés

Au 31 décembre 2017, les immobilisations corporelles du groupe ORPEA représentent une valeur nette de 4 672 M€, soit 48 % du total Actif. Elles sont constituées essentiellement de terrains, de constructions et d'aménagements.

Comme spécifié en note 1.8 « Immobilisations corporelles » de l'annexe, les ensembles immobiliers, terrains et constructions détenus et exploités par le groupe ORPEA sont réévalués à leur juste valeur en application de la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles,* § 31.

Pour apprécier la juste valeur des biens immobiliers en exploitation, les experts immobiliers mandatés par la direction utilisent la méthode de valorisation par capitalisation. La valeur de ces biens est déterminée au regard des revenus qu'ils génèrent, leur loyer normatif, auquel il est appliqué un taux de capitalisation (rentabilité escomptée). Le loyer normatif est estimé à partir d'un taux d'effort conforme aux pratiques de marché de chaque pays. Les taux de rendement retenus dépendent principalement de la localisation des biens, la nature de l'exploitation, le mode de détention.

En raison de la valeur significative des actifs concernés et des estimations inhérentes aux méthodes d'évaluation retenues par les experts immobiliers mandatés par la direction, nous avons considéré que la correcte évaluation de ces actifs constituait un point clé de l'audit.

Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation de la juste valeur des ensembles immobiliers, terrains et constructions détenus et exploités par le Groupe, nos travaux ont consisté à :

- obtenir les évaluations effectuées par les experts immobiliers mandatés par la direction ;
- apprécier la compétence et l'indépendance de ces experts ;
- vérifier la concordance des montants comptabilisés dans les états financiers avec ces évaluations ;
- vérifier la correcte application de la procédure permettant de couvrir l'évaluation des ensembles immobiliers sur une période de trois ans ;
- apprécier le caractère raisonnable des hypothèses retenues par les experts (loyer normatif, taux de capitalisation) en s'appuyant sur l'intervention de nos spécialistes immobiliers le cas échéant.

Enfin nous avons vérifié que les notes 1.8 « Immobilisations corporelles » et 3.4.2 « Comptabilisation à la valeur réévaluée des ensembles immobiliers exploités » de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée.

3. TRAITEMENT COMPTABLE DU REMBOURSEMENT ANTICIPÉ DU CONTRAT D'EMPRUNT ORNANE 2020

Risques identifiés

Le 9 juillet 2013, ORPEA a procédé au lancement d'un emprunt sous forme d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou Actions Nouvelles et/ou Existantes (« ORNANE ») ayant pour date de jouissance le 17 juillet 2013 et pour échéance le 1er janvier 2020 dont les caractéristiques initiales ont été présentées dans la note 3.12 de l'annexe aux comptes consolidés. Au 31 décembre 2016, l'ORNANE figurait au passif des comptes consolidés du Groupe en dette financière pour un montant de 289 M€ dont 111 M€ au titre du dérivé incorporé séparé.

Comme indiqué dans la note 3.10.3 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2017, la Société a décidé, au cours de l'exercice 2017, de procéder au remboursement anticipé de la totalité de ses ORNANE restant en circulation. Le calendrier et les modalités du remboursement anticipé ont notamment fait l'objet d'un communiqué de la part de la Société le 4 septembre 2017. La Société a décidé de procéder au remboursement par remise d'actions nouvelles y compris pour la partie correspondant à la valeur nominale de l'instrument.

Après analyse des termes du contrat et en accord avec les normes IAS 32 - *Instruments financiers : présentation* et IAS 39 - *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation,* la direction a conclu que l'opération aurait les impacts suivants au compte de résultat de l'année 2017 :

- charge financière additionnelle compte tenu du recalcul du coût amorti de la dette (amortissement accéléré des frais d'émission et charge d'intérêt de la période) pour un montant total de 23 M€ ;
- recalcul de la juste valeur du dérivé incorporé jusqu'à la date de conversion, pour une charge complémentaire de 124 M€ ;
- reprise d'impôts différés sur les revalorisations antérieures à la juste valeur du dérivé incorporé, soit une charge de 22 M€.

Ce remboursement a également conduit à l'extinction de la dette et du dérivé incorporé et à la comptabilisation d'une augmentation de capital pour un montant de 408 M€.

Du fait du caractère significatif de l'opération sur les comptes clos au 31 décembre 2017, nous avons considéré l'analyse de cette opération comme un point clé de l'audit.

Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Nos travaux ont notamment consisté à examiner la conformité du traitement comptable appliqué par la Société avec les dispositions comptables des normes IAS 32 - *Instruments financiers : présentation* et IAS 39 - *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation.*

En outre, nous avons examiné :

- les modalités retenues pour la valorisation de l'instrument en s'appuyant sur l'intervention de nos spécialistes, le cas échéant ;
- les calculs d'impacts effectués par la Société notamment :
  - le correct recalcul du coût amorti de la dette et la correcte revalorisation du dérivé incorporé et leurs impacts en charges financières depuis le 1er janvier de l'exercice jusqu'à la date de conversion,
  - la correcte décomptabilisation de la dette et du dérivé incorporé en contrepartie de l'augmentation de capital associée en date de conversion.

Ces travaux ont été corroborés avec la documentation juridique associée.

Nous avons par ailleurs vérifié la bonne présentation des impacts du remboursement anticipé de l'ORNANE et le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe des comptes consolidés.

VÉRIFICATION DES INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société ORPEA par l'Assemblée Générale du 29 juin 2006 pour le cabinet Deloitte et Associés et du 27 juin 2008 pour le cabinet Saint-Honoré BK&A.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Deloitte et Associés était dans la 12e année de sa mission sans interruption et le cabinet Saint-Honoré BK&A dans la 10e année, dont respectivement 12 et 10 années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons un rapport au Comité d'Audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 7 mai 2018

Les Commissaires aux comptes

Saint-Honoré BK&A

Emmanuel Klinger

Deloitte & Associés

Jean-Marie Le Guiner



6.

Comptes individuels
au 31 décembre 2017

6.1 Comptes de la société ORPEA SA au 31 décembre 2017 **216**

Compte de résultat de ORPEA SA 216

Bilan de ORPEA SA 217

Notes annexes sur les comptes individuels au 31 décembre 2017 218

6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels **236**

6.1 COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ORPEA SA AU 31 DÉCEMBRE 2017

COMPTE DE RÉSULTAT DE ORPEA SA

(en euros)	31/12/2017	31/12/2016
CHIFFRE D'AFFAIRES	792 094 399	723 748 182
Production stockée	(40 686 454)	(36 172 563)
Autres produits d'exploitation	48 848 457	56 950 045
Achats et charges externes	292 982 963	272 569 229
Impôts et taxes	43 310 280	37 981 337
Charges de personnel	369 310 432	345 975 374
Dotations aux amortissements et provisions	21 507 398	22 407 167
Autres charges d'exploitation	1 016 663	1 443 473
Résultat d'exploitation	**72 128 666**	**64 149 083**
Produits financiers	165 288 643	92 950 147
Charges financières	112 292 194	110 138 451
Résultat financier	**52 996 448**	**(17 188 304)**
Résultat courant avant impôt	**125 125 115**	**46 960 778**
Résultat exceptionnel	(8 969 099)	(10 568 119)
Participation des salariés		
Impôts sur les bénéfices	4 954 206	6 483 743
RÉSULTAT NET	**111 201 810**	**29 908 916**

BILAN DE ORPEA SA

Actif *(en euros)*	31/12/2017 Brut	Amort. et provisions	Net	31/12/2016 Net
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	284 002 749	2 052 674	281 950 075	269 504 896
Immobilisations corporelles	404 264 700	155 642 778	248 621 922	238 039 474
Immobilisations financières	1 270 107 598	13 478 026	1 256 629 572	1 054 341 764
Total actif immobilisé	**1 958 375 049**	**171 173 478**	**1 787 201 571**	**1 561 886 133**
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours	8 510 797	1 188 655	7 322 142	42 649 186
Avances sur commandes	4 335 124		4 335 124	4 030 636
Clients et comptes rattachés	22 118 331	5 688 763	16 429 568	12 211 230
Autres créances	2 591 045 295	13 911 467	2 577 133 828	1 977 542 116
Valeurs mobilières de placement	24 140 322		24 140 322	19 232 763
Disponibilités	265 471 323		265 471 323	327 191 402
Charges constatées d'avance	11 126 108		11 126 108	10 039 006
Total actif circulant	**2 926 747 300**	**20 788 885**	**2 905 958 415**	**2 392 896 339**
Charges à répartir				-
Écart de conversion actif				
TOTAL DE L'ACTIF	**4 885 122 348**	**191 962 363**	**4 693 159 985**	**3 954 782 475**

Passif *(en euros)*	31/12/2017	31/12/2016
CAPITAUX PROPRES		
Capital	80 691 404	75 342 114
Primes et réserves	663 441 212	526 953 669
Report à nouveau		466 713
Résultat de l'exercice	111 201 810	29 908 916
Provisions réglementées	8 389 506	7 069 252
Total capitaux propres	**863 723 932**	**639 740 663**
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	26 939 619	39 016 945
DETTES		
Emprunts et dettes financières	3 185 638 228	2 661 957 944
Avances sur commandes en cours	1 357 800	4 418 048
Fournisseurs et comptes rattachés	32 786 477	42 967 781
Dettes fiscales et sociales	93 655 421	97 760 664
Autres dettes	473 916 647	429 646 414
Produits constatés d'avance	11 384 497	37 451 087
Total dettes	**3 798 739 071**	**3 274 201 939**
Écart de conversion passif	**3 757 364**	**1 822 928**
TOTAL DU PASSIF	**4 693 159 985**	**3 954 782 475**

NOTES ANNEXES SUR LES COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2017

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

1 Règles, méthodes comptables, faits significatifs et événements postérieurs à la clôture de l'exercice 219

1.1 Règles comptables 219
1.2 Principales méthodes comptables 219
1.3 Restructurations internes 221
1.4 Faits importants de la période 221
1.5 Faits postérieurs à la clôture de l'exercice 221

2 Commentaires sur les comptes 222

2.1 Bilan 222
2.2 Compte de résultat 232

3 Engagements financiers et autres informations 234

3.1 Engagements hors bilan 234
3.2 Effectifs 235
3.3 Avantages accordés aux mandataires sociaux 235

1 RÈGLES, MÉTHODES COMPTABLES, FAITS SIGNIFICATIFS ET ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

1.1 Règles comptables

La Société applique les dispositions du règlement ANC n° 2016-07 modifiant le règlement n° 2014-03 relatif au Plan comptable général.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables, à l'exception de la première application du règlement (cf. paragraphe « Changement de méthode comptable ») ;
- indépendance des exercices ;
- et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques. Rappelons toutefois que les autorisations d'exploitation et les titres de participations détenus avant cette date ont été réévalués dans le cadre des opérations de fusions comptabilisées en 1998.

Les comptes annuels intègrent les dispositions du règlement 2015-05 de l'ANC relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture dont l'application est obligatoire à compter de l'exercice 2017. Le règlement est sans impact sur les comptes annuels de l'exercice.

1.2 Principales méthodes comptables

Les principales méthodes comptables utilisées sont les suivantes :

1.2.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont composées principalement :

- des autorisations d'exploitation de lits d'Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD), présentées dans la rubrique « Fonds commercial ».

  La durée d'utilité de ces autorisations est considérée comme indéfinie, en cohérence avec la position de place retenue par le secteur. Cette position se fonde sur les constats, confortés par l'expérience passée du Groupe, que la probabilité d'un retrait ou de l'absence de renouvellement des autorisations est faible puisque le Groupe veille à exploiter ses établissements dans le respect des conditions et normes imposées par les différentes autorités de tutelle, et que les coûts encourus pour assurer le renouvellement des autorisations ne présentent pas de caractère significatif ;
- des malis techniques, présentés dans la rubrique « Autres immobilisations incorporelles ».

  Les malis techniques correspondent, à hauteur de la différence entre le montant de la participation antérieurement détenue et la situation nette de la société absorbée, aux plus-values latentes sur éléments d'actifs comptabilisés ou non dans les comptes de l'absorbée déduction faite des passifs non comptabilisés en l'absence d'obligation comptable dans les comptes de la société absorbée.

  Selon l'article 745-5 du règlement ANC n° 2015-06 modifiant le règlement ANC n° 2014-03 relatif au plan comptable général, les malis techniques sont affectés aux prorata des plus-values latentes estimées de manière fiable, le résiduel étant affecté le cas échéant en fonds de commerce.

  Ils doivent ensuite être soit amortis soit dépréciés suivant les mêmes méthodes que les actifs sous-jacents auxquels ils sont rattachés.

  Figurent dans la rubrique « Autres immobilisations incorporelles » les malis techniques affectés aux autorisations d'exploitation de lits d'EHPAD, ainsi que les malis techniques résiduels non affectés, le cas échéant.

Des tests de dépréciation annuels ont été mis en œuvre pour les groupes d'actifs auxquels est affecté un fonds commercial non amorti et/ou un mali technique, tests qui consistent à comparer la valeur comptable à la plus élevée des deux valeurs suivantes :

1) Valeur d'utilité déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs générés par chacun des établissements dans lesquels ces actifs sont exploités.

   L'actualisation est réalisée pour ces tests à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital du groupe ORPEA, représentatif du taux du secteur, et la valeur terminale est déterminée en appliquant un taux de croissance perpétuel évalué en fonction des perspectives de croissance de la Société au regard du potentiel d'évolution de son secteur d'activité (respectivement 6,5 % et 1,5 % au 31 décembre 2017) ;
2) Le cas échéant, valeur de cession, nette des coûts de sortie.

   Si la valeur comptable est supérieure à la plus élevée de ces deux valeurs, une dépréciation est comptabilisée pour le montant de la différence.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties selon le mode linéaire et sur une durée de 1 à 5 ans.

1.2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles, constituées de terrains, constructions et aménagements, matériels et de mobilier, sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires), à leur coût de production ou à leur valeur d'apport.

Le mode d'amortissement retenu par la Société est le mode linéaire. Les amortissements sont calculés sur la durée d'utilité prévue de chaque immobilisation ou de chacun des composants ayant des durées d'utilité distinctes selon les critères suivants :

- constructions et aménagements : 12 à 60 ans ;
- installations techniques, matériel : 3 à 10 ans ;
- autres : 3 à 10 ans.

Les autres immobilisations corporelles intègrent les malis de fusion affectés à des actifs corporels qui sont amortis selon les mêmes règles et durées que les actifs sous-jacents.

1.2.3 Participations, titres immobilisés et créances rattachées

À ce poste sont comptabilisées les valeurs des titres détenus dans le capital d'autres sociétés.

Conformément au décret n° 2005-1702 du 28 décembre 2005, la Société a opté pour la comptabilisation à l'actif du bilan des droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes liés à l'acquisition de titres immobilisés et de titres de placement, en majoration du coût d'acquisition des titres auxquels ils se rapportent.

Les frais relatifs aux titres de participation immobilisés font l'objet d'un amortissement fiscal sur cinq ans *via* le constat d'un amortissement dérogatoire.

Les titres de participation sont comptabilisés au coût d'acquisition ou à la valeur d'apport.

Les autres immobilisations financières intègrent les malis de fusion affectés à des titres de participation.

Lorsque la valeur d'utilité des titres de participation et des malis de fusions qui leur sont affectés est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée à hauteur de la différence.

La valeur d'utilité s'apprécie au regard de la valeur des capitaux propres de la société détenue ou sur la base d'une valeur d'entreprise calculée en fonction :

- soit de l'actualisation des flux de trésorerie futurs qui sont générés par l'exploitation (voir paragraphe I.2-1) ;
- soit de la valeur éventuelle de réalisation, nette des coûts de cession.

Le cas échéant, les créances rattachées font également l'objet d'une dépréciation.

1.2.4 Stocks et en-cours de production

À ce poste figurent, évalués selon la méthode des coûts historiques, divers approvisionnements, petits équipements et matériels ainsi que les en-cours de production immobilière.

Les en-cours immobiliers correspondent aux stocks de charges foncières et de constructions détenus par la Société afin d'accompagner son développement et celui de ses filiales.

Le coût de revient correspond au coût d'acquisition et/ou aux coûts de production encourus pour amener les stocks dans l'état et à l'endroit où ils se trouvent. Les coûts de production comprennent les charges directes de production ainsi que les frais financiers directement attribuables à la production de l'ensemble immobilier.

Les frais de commercialisation directement affectables aux actifs cédés sont comptabilisés en en-cours immobiliers pendant la période de construction et constatés en charge à la date d'achèvement du bien immobilier.

Les programmes immobiliers en cours de développement sont :

- soit cédés à des tiers en bloc ou par lot ;
- soit cédés à des organismes de crédit-bail.

Le chiffre d'affaires, les coûts de construction et les marges correspondantes sont comptabilisés au compte de résultat à la date d'achèvement des travaux.

Le déstockage des biens immobiliers est enregistré au poste « Production stockée ».

Le cas échéant, les stocks sont dépréciés lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur comptable.

1.2.5 Clients et créances d'exploitation

Les créances et dettes sont évaluées à leur valeur nominale. Les créances sont, le cas échéant, dépréciées lorsque la valeur estimée d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances clients douteuses est constituée lorsqu'il existe un indicateur objectif de l'incapacité de la Société à recouvrer l'intégralité des montants dus dans les conditions initialement prévues lors de la transaction. L'ancienneté des créances et un défaut de paiement au terme habituel du débiteur constituent des indicateurs de dépréciation d'une créance.

Sur la base de l'expérience passée, les taux de dépréciation des créances sont les suivants :

- créances inférieures à 6 mois : 20 % pour les dossiers suivis par le service contentieux ;
- créances supérieures à 6 mois : 50 % taux de dépréciation pouvant être revu à la baisse en fonction de la situation financière du résident (caution solidaire, bien propre...) ;
- créances supérieures à 1 an : 100 % taux de dépréciation pouvant être revu à la baisse en fonction de la situation financière du résident (caution solidaire, bien propre...).

Toutefois, les créances des résidents qui bénéficient de l'aide sociale sont dépréciées comme suit :

- créances supérieures à 2 ans et 6 mois : 50 % ;
- créances supérieures à 3 ans : 100 %.

1.2.6 Trésorerie

La trésorerie de la Société est constituée de placements court terme de type comptes à terme sans risque et de soldes bancaires créditeurs.

1.2.7 Provisions

La Société constate une provision lorsqu'il existe une obligation vis-à-vis d'un tiers, dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci, et qu'elle peut être raisonnablement évaluée.

Au cas où ce passif n'est ni probable ni ne peut être raisonnablement évalué mais demeure possible, la Société fait état d'un passif éventuel dans ses engagements.

Les provisions pour litiges sociaux sont évaluées par la Direction des affaires sociales en fonction des risques encourus par la Société et de l'état d'avancement des procédures en cours.

Les provisions pour litiges fiscaux sont évaluées par la Direction financière après revue intégrale des contrôles en cours.

Le cas échéant, une provision peut être constituée sur certaines participations en fonction de la position de leur situation nette à la clôture de l'exercice et des engagements envers la Société.

Les provisions réglementées concernent l'amortissement dérogatoire au titre des frais sur titres de participation immobilisés.

1.2.8 Emprunts

Les emprunts et dettes financières sont comptabilisés à leur valeur nominale, nette des frais d'émission associés qui sont enregistrés en résultat d'exploitation.

En cas de couverture de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti.

Les dettes financières intègrent les emprunts à court et long terme et les prêts relais immobiliers qui sont constitués de concours bancaires affectés au financement d'immeubles d'exploitation récemment acquis ou en cours de construction.

Hors emprunts obligataires, les coûts d'emprunt sont étalés sur la durée de l'emprunt sauf s'ils sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif. Dans ce cas, ils sont incorporés au coût de l'actif.

Les coûts d'emprunts obligataires sont directement constatés en charges de la période concernée.

1.2.9 Instruments financiers et dérivés

Instruments dérivés de taux

La structure de la dette financière de la Société, principalement composée de dette domestique à taux variable, l'expose au risque de hausse des taux courts de la zone euro.

Dans le cadre de sa politique de gestion des risques, la Société utilise des instruments dérivés sous forme de contrats d'échanges de taux et d'options de taux d'intérêt dans lesquels elle reçoit l'Euribor et paye un taux déterminé par une formule spécifique à chaque contrat et fonction du niveau de l'Euribor.

L'objectif de ces transactions est de transformer le taux variable de la dette et de donner en synthèse à la dette un profil de risque optimisé en fonction des anticipations de l'évolution des taux.

Au cours de l'exercice 2017, la Société a maintenu sa politique de gestion de son risque de taux en mettant en place un portefeuille d'instruments financiers qualifiés au plan comptable d'instruments de couverture.

Les charges et les produits financiers relatifs aux instruments dérivés de taux sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert.
Les primes payées sur les caps sont étalées en résultat financier sur la période couverte.

Instruments dérivés de change

La Société utilise des achats et ventes à terme pour couvrir des transactions futures en devises. Les pertes et gains de change liés à ces dérivés sont comptabilisés en résultat de façon symétrique aux éléments couverts. Par principe, les dérivés mis en place par la Société sont souscrits uniquement à des fins de couverture.

Le report ou déport des contrats de change à terme est étalé dans le compte de résultat, en résultat financier, sur la durée de la couverture.

1.2.10 Transactions en devises étrangères

Les créances et dettes exprimées en devises étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice lorsqu'elles ne font pas l'objet d'une couverture de change spécifique. Les écarts de conversion en résultant sont inscrits au bilan dans les rubriques prévues à cet effet. Les écarts de conversion actifs font l'objet d'une provision pour risques, après prise en compte des effets de la couverture éventuelle.

1.2.11 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est composé essentiellement :

1) Des prestations de services réalisées dans le cadre de l'hébergement et des soins apportés aux résidents. Il est enregistré dès lors que la prestation est réalisée.

   Le prix de journée est pris en charge :

   - par le résident, pour la partie «hébergement»,
   - par le résident et le département, pour «l'aide à la dépendance» (un arrêté du Conseil général prévoit le tarif journalier en fonction du niveau de dépendance des résidents et des dépenses prévisionnelles),
   - par la Caisse régionale d'assurance maladie pour la partie «dotation soins» (un arrêté de la CRAM prévoit le tarif journalier en fonction du niveau de la dépendance des résidents et des dépenses prévisionnelles) ;

2) Des opérations de cessions à des tiers d'ensembles immobiliers construits ou restructurés par la Société. Le déstockage correspondant est comptabilisé en « production stockée ».

1.2.12 Impôts

La société ORPEA est mère du groupe d'intégration fiscale qu'elle forme avec ses filiales dont elle détient au moins 95 % du capital.

La société ORPEA, comme chacune des filiales du périmètre fiscal, supporte l'impôt sur les sociétés calculé sur ses propres résultats.

1.2.13 Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE)

La 3e loi de finances rectificative pour 2012 a mis en place le CICE à compter du 1er janvier 2013. Ce crédit d'impôt est comptabilisé dans les comptes annuels de la Société en réduction des charges de personnel.

Le montant du CICE a notamment permis de maintenir le niveau des investissements destinés à financer les nécessaires travaux de rénovation et de restructuration des établissements existants ainsi que la construction et l'ouverture de nouveaux établissements, permettant ainsi la pérennisation et la création d'emplois. Il a également permis de mettre en place une mutuelle pour la majeure partie des salariés de la Société.

1.3 Restructurations internes

Afin de rationaliser son organigramme, la Société a réalisé, en fin d'exercice, des opérations de fusion de six de ses filiales : SARL La Vénitie, SA Résidence du Moulin, SA Le Vieux Château, SAS Résidence Home La Tour, SAS Saint Jean, SAS Résidence La Chêneraie.

Les différents éléments de l'actif et du passif de ses filiales sont repris dans les comptes de la société ORPEA à la date d'effet de leur apport en 2017.

Ces opérations ont conduit à la constatation de malis de fusion à hauteur de 9 194 K€ affectés en « autres immobilisations incorporelles » pour 8 200 K€ et en « autres immobilisations financières » pour 994 K€.

1.4 Faits importants de la période

Depuis le 1er janvier 2017, la Société a poursuivi son développement en procédant à l'ouverture d'un établissement de 45 lits (dans la région Aquitaine) à l'issue de la réalisation de constructions initiées au cours des exercices antérieurs.

ORPEA a également poursuivi sa politique de croissance externe par l'acquisition de nouveaux établissements et a procédé ponctuellement à l'acquisition, directement ou au travers de sociétés, d'actifs isolés nécessaires à son développement : droits incorporels et immobiliers d'exploitation.

Enfin, ORPEA a procédé au remboursement anticipé de la totalité de ses ORNANE restant en circulation et a émis un nouvel emprunt de type Schuldscheindarlehen pour un montant de 244 M€ ainsi que trois emprunts obligataires pour un montant total de 263 M€.

1.5 Faits postérieurs à la clôture de l'exercice

Le groupe ORPEA a poursuivi son développement à l'international, notamment en Allemagne et aux Pays-Bas, et début 2018, le Groupe a réalisé un placement obligataire public inaugural pour 400 M€, lui permettant d'accéder ainsi à une nouvelle base d'investisseurs crédit.

2 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

Nota bene : Sauf mention contraire, les données chiffrées présentées ci-après sont exprimées en euros.

2.1 Bilan

2.1.1 Actif immobilisé

Immobilisations incorporelles

La variation des valeurs brutes des immobilisations incorporelles se détaille comme suit :

Valeur brute	Début de l'exercice	Augmentation	Diminution	Reclassement	Fusion	Fin de l'exercice
Frais d'établissement	11 949					11 949
Concessions, brevets	1 325 544	5 888			6 620	1 338 051
Fonds commercial	71 982 211	4 207 041	333 854		426 657	76 282 055
Autres immob. incorp.	196 418 016		70 673		8 204 882	204 552 226
Acomptes sur immob. incorp.	1 707 967	110 500				1 818 468
TOTAL	**271 445 687**	**4 323 429**	**404 527**	**0**	**8 638 159**	**284 002 749**

La variation des amortissements des valeurs brutes des immobilisations incorporelles se détaille comme suit :

Amortissements	Début de l'exercice	Augmentation	Diminution	Fusion	Fin de l'exercice
Frais d'établissement	9 308				9 308
Concessions, brevets	1 162 345	47 589		6 620	1 216 554
Fonds commercial	0	1			1
Autres immob. incorp.	769 141	91 193	35 169	1 646	826 811
Acomptes sur immob. incorp.	0				0
TOTAL	**1 940 795**	**138 785**	**35 169**	**8 266**	**2 052 674**

Immobilisations corporelles

La variation des valeurs brutes des immobilisations corporelles se détaille comme suit :

Valeur brute	Début de l'exercice	Augmentation	Diminution	Reclassement	Fusion	Fin de l'exercice
Terrains	9 865 437		27 221	1 857 728	986 411	12 682 355
Constructions	243 630 343	790 108	2 248 077	23 483 198	4 399 996	270 055 568
Inst. techniques et générales	54 189 422	3 847 130	752 583		1 172 660	58 456 630
Mat. de transport	499 567		116			499 451
Immobilisations en cours	28 838 387	2 679 331		(11 377 006)	363 999	20 504 712
Autres immo. corp.	41 008 797	992 673	528 414	(195 500)	788 429	42 065 982
TOTAL	**378 031 953**	**8 309 242**	**3 556 411**	**13 768 420**	**7 711 495**	**404 264 700**

La variation des amortissements et des dépréciations des valeurs brutes des immobilisations corporelles se détaille comme suit :

Amortissements	Début de l'exercice	Augmentation	Diminution	Reclassement	Fusion	Fin de l'exercice
Terrains	19 942		4 364			15 578
Constructions	70 063 804	10 117 711	1 044 590		973 067	80 109 991
Inst. techniques et générales	43 286 195	3 713 532	721 413		919 071	47 197 386
Mat. de transport	429 397	33 875	100			463 172
Autres immo. corp.	26 193 141	1 721 318	526 908		469 100	27 856 651
TOTAL	**139 992 479**	**15 586 436**	**2 297 375**	**0**	**2 361 238**	**155 642 778**

Immobilisations financières

La variation des valeurs brutes des immobilisations financières se détaille comme suit :

Valeur brute	Début de l'exercice	Augmentation	Diminution	Reclassement	Fusion	Fin de l'exercice
Titres de participation	983 695 496	212 262 047			(16 267 956)	1 179 689 587
Autres titres de participations	6 985					6 985
Créances rattachées à des participations	63 791 126					63 791 126
Prêts	9 800 343	2 214 142	1 092 182		100 471	11 022 774
Autres immobilisations financières	15 419 441	96 340 060	97 302 764		1 140 381	15 597 117
TOTAL	**1 072 713 391**	**310 816 249**	**98 394 946**	**0**	**(15 027 104)**	**1 270 107 598**

La variation des titres de participation s'explique principalement par :

- une hausse de 156 M€ au titre des augmentations de capital intervenues en fin d'année ;
- une augmentation de 30 M€ suite à la mise en place du partenariat avec SIS Brasil Exploit et SIS Portugal Exploit ;
- une augmentation de 19 M€ suite à l'acquisition des titres du sous-groupe ORPEA Italia.

La variation des « autres immobilisations financières » provient principalement des mouvements au titre des actions propres ainsi que l'affectation comptable des malis de fusion.

Les « prêts » et « autres immobilisations financières » se ventilent comme suit :

	31/12/2017	À moins de 1 an	À plus de 1 an
Prêts	11 022 774	32 802	10 989 972
Dépôts et cautionnements	3 196 183		3 196 183
Affectation des malis	9 509 140		9 509 140
Actions propres	2 891 795	2 891 795	
TOTAL	**26 619 891**	**2 924 597**	**23 695 295**

L'Assemblée Générale du 29 juin 2006 a autorisé un programme de rachat d'actions. Ce programme a diverses finalités : il est destiné à permettre à la Société notamment d'assurer la liquidité et d'animer le marché, d'optimiser sa gestion des capitaux propres.

Le nombre d'actions d'autocontrôle détenues est de 36 030 pour un montant de 2,9 M€ au 31 décembre 2017.

La variation des provisions sur immobilisations financières se détaille comme suit :

Provisions	Début de l'exercice	Augmentation	Diminution	Fusion	Fin de l'exercice
Titres de participations	18 332 520			(4 893 601)	13 438 919
Prêts	39 107				39 107
TOTAL	**18 371 627**	**0**	**0**	**(4 893 601)**	**13 478 026**

2.1.2 Liste des filiales et participation

Société	Capital	Capitaux propres 2016	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2017	Valeur comptable des titres 2017	
						Brut	Net
SCI Route des Écluses	303 374	2 454 280	99 %	171 272	2 625 552	303 374	303 374
SCI Les Rives d'Or	1 524	1 919 003	99 %	35 247	1 954 250	933 755	933 755
SCI du Château	1 524	3 357 453	99 %	350 528	3 707 981	1 353 340	1 353 340
SCI Tour Pujols	1 524	2 700 235	99 %	342 658	3 042 893	1 364 795	1 364 795
SCI La Cerisaie	1 524	2 235 204	99 %	42 562	2 277 766	47 224	47 224
SCI Val de Seine	1 524	(3 752 187)	99 %	(515 293)	(4 267 480)	711 307	711 307
SCI Cliscouet	1 524	2 217 544	99 %	90 838	2 308 382	1 494	1 494
SCI Âge d'Or	2 549 161	12 246 157	99 %	362 749	12 608 906	6 234 540	6 234 540
SCI Gambetta	1 524	5 513 080	99 %	(108 631)	5 404 449	1 509	1 509
SCI Croix Rousse	1 524	4 708 543	99 %	113 792	4 822 335	1 509	1 509
SCI Les Dornets	1 524	1 221 278	99 %	63 642	1 284 920	1 494	1 494
SCI Château d'Angleterre	1 646	8 326 740	99 %	231 928	8 558 668	1 763 577	1 763 577
SCI Montchenot	1 524	10 897 669	99 %	66 208	10 963 877	1 286 933	1 286 933
SCI 115 rue de la Santé	1 524	9 657 283	90 %	(864 985)	8 792 298	1 372	1 372
SCI Abbaye	1 524	(5 564 164)	90 %	48 551	(5 515 613)	344 410	344 410
SCI Les Tamaris	1 524	2 361 947	99 %	34 733	2 396 680	1 357	1 357
SCI Passage Victor Marchand	1 524	2 424 927	99 %	(1 444 241)	980 686	1 509	1 509
SCI Fauriel	36 200 000	(9 724 340)	99 %	(1 699 343)	24 774 793	37 455 332	37 455 332
SCI Port Thureau	1 524	1 230 438	99 %	(5 376)	1 225 062	63 708	63 708
SCI de l'Abbaye	1 524	1 227 529	99 %	311 566	1 539 095	1 509	1 509
SCI Les Maraîchers	1 524	2 599 684	99 %	492 586	3 092 270	99 595	99 595
SCI Bosguerard	1 524	1 266 990	99 %	46 354	1 313 344	1 274 306	1 274 306
SCI Le Vallon	1 524	2 519 790	90 %	(1 970 748)	549 042	2 033 228	2 033 228
SCI Brest Le Lys Blanc	1 524	(14 777 496)	98 %	(1 647 544)	(16 425 040)	1 494	1 494
SCI Bel Air	1 524	(223 827)	99 %	(108 779)	(332 606)	335 837	335 837
SAS CLINEA	194 008 608	323 452 617	100 %	59 154 070	282 639 066	203 855 563	203 855 563
SARL Les Matines	7 622	(3 691 974)	100 %	(343 419)	(4 035 393)	7 622	7 622
SARL Bel Air	1 265 327	4 434 038	100 %	229 742	4 663 780	840 604	840 604
SARL Amarmau	7 622	(1 135 566)	100 %	(30 660)	(1 166 226)	7 622	7 622
SARL 94 Niort	231 000 000	278 646 968	100 %	7 622 217	286 304 155	231 000 000	231 000 000
SARL 95	7 700	(809 120)	100 %	(24 688)	(833 808)	7 700	0
SCI Sainte Brigitte	1 525	(694 511)	100 %	(26 097)	(720 608)	1 524	1 524
SARL VIVREA	4 050 000	(3 406 672)	100 %	(307 804)	185 524	4 050 000	4 050 000
SA LES CHARMILLES	76 225	4 475 501	98 %	267 904	4 743 405	3 094 117	3 094 117
SCI KOD'S	22 650	646 426	100 %	(7 553)	638 873	68 116	68 116
SARL LA BRETAGNE	277 457	(1 409 306)	100 %	(14 549)	(1 423 855)	41 300	41 300
SARL L'ATRIUM	7 622	(524 867)	100 %	129 048	(395 819)	985 140	985 140
SA BRIGE	1 200 000	7 754 359	100 %	(96 218)	7 658 141	670 000	670 000
SRLORPEA ITALIA	7 100 000	4 173 812	100 %	(2 900 933)	5 022 879	20 087 393	20 087 393

Société	Capital	Capitaux propres 2016	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2017	Valeur comptable des titres 2017	
						Brut	Net
SCI LES TREILLES	15 245	2 298 436	99,99 %	49 001	2 347 437	2 363 698	2 363 698
SCI LES MAGNOLIAS	1 525	(3 373 255)	99 %	(336 188)	(3 709 443)	1 510	1 510
SCI le Barbaras	182 939	6 679 475	0,08 %	121 678	6 801 153	821	821
SARL DOMEA	100 000	173 106	100 %	(32 601)	140 505	100 000	100 000
SARL 96	7 084 000	2 313 468	90 %	(665 442)	8 724 409	6 375 600	6 375 600
SCI BEAULIEU	3 049	(80 705)	100 %	(21 352)	(102 057)	30 490	0
SAS LA SAHARIENNE	1 365 263	(1 270 068)	100 %	(214 447)	(1 484 515)	5 712 440	5 712 440
SARL ORPEA DEV	100 000	873 640	100 %	(1 120)	872 520	100 000	100 000
SAS ORGANIS	37 000	96 397	100 %	278 334	446 731	11 775 946	9 825 946
GRUPO CARE	63 921	10 424 129	100 %	1 083 329	11 507 458	20 328 321	20 328 321
DINMORPEA	5 000	677 668	100 %	1 323 237	2 000 905	5 000	5 000
SRL CASA MIA IMMOBILIARE	20 000 000	14 719 197	100 %	(61 977)	14 657 220	13 089 120	13 089 120
SA ORPEA BELGIUM	81 500 000	175 771 564	99,99 %	2 365 507	178 137 071	65 479 233	65 479 233
SA DOMAINE DE CHURCHILL	815 012	17 357 774	100 %	(58 405)	17 299 369	12 135 729	12 135 729
SA DOMAINE DE LONGCHAMP	65 026	12 084 887	10 %	(61 427)	12 023 460	1 414 449	1 414 449
SA LONGCHAMPS LIBERTAS	1 740 000	(2 323 399)	100 %	(2 803 540)	(3 986 939)	554 719	554 719
SA RS DOMAINE DE CHURCHILL	265 039	302 644	100 %	184 355	486 999	3 075 311	3 075 311
TRANSAC CONSULTING CORPORATION	3 009	14 021	100 %	(3 670)	10 351	1 823 231	1 823 231
SAS Résidence St Luc	37 200	(4 441 462)	100 %	(206 935)	(4 648 397)	2 644 007	0
SARL Benian	1 000	(42 217)	20 %	(5 183)	(47 400)	300 200	0
SCI JEM II	152	556 501	90 %	60 174	616 675	883 500	883 500
SARL La Doyenne de Santé	8 000	144 075	50 %	179 494	323 569	1 267 425	1 267 425
SCI Douarnenez	1 500	(1 588 532)	100 %	(299 464)	(1 887 996)	1 485	1 485
SCI Barbacane	1 524	977 775	1 %	22 472	1 000 247	15	15
SCI Selika	10 671	5 640 291	0,14 %	42 711	5 683 002	15	15
SCI SLIM	762	981 254	100 %	(201 041)	780 213	1 830	1 830
SCI SAINTES BA	1 524	3 046 313	1 %	69 373	3 115 686	15	15
SCI Les Anes	1 000	(1 897 056)	0,10 %	137 319	(1 759 737)	1	1
SARL L'Ombrière	8 000	(762 542)	100 %	(126 198)	(888 740)	822 027	0
SAS MDR La Chêneraie	254 220	(824 246)	100 %	352 346	(471 900)	146 044	146 044
SARL IDF resid. Ret. Le Sophora	7 622	(1 184 350)	10 %	237 794	(946 556)	80 000	80 000
SNC les Jardins d'Escudie	100 000	(4 648 034)	100 %	(221 180)	(4 869 214)	824 310	824 310
SC Les Praticiens	87 600	67 106	0,08 %	871	67 977	67 009	0
SA EMCEJIDEY	293 400	2 754 200	100 %	88 631	2 842 831	4 419 887	4 419 887
SARL Résidence du Parc	18 560	(29 397)	100 %	(11 318)	(40 715)	5 810	5 810
SCI du Fauvet	1 524	(1 828 791)	10 %	73 090	(1 755 701)	68 306	68 306
OPCI	5 301 885	5 269 666	5,02 %	242 083	5 511 749	479 732	479 732
SAS SFI France	4 000 000	856 126	51 %	(24 703)	831 423	23 305 520	23 305 520
SCI Ansi	22 867	5 501 125	0,1 %	110 153	5 611 278	40 399	40 399

Société	Capital	Capitaux propres 2016	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2017	Valeur comptable des titres 2017	
						Brut	Net
SARL Viteal les Cedres	50 000	(1 662 469)	100 %	(58 045)	(1 720 514)	85 039	0
SAS MEDITER	69 650 000	130 808 881	100 %	1 760 851	132 565 395	169 198 343	169 198 343
SNC des Parrans	7 622	(385 280)	100 %	(26 956)	(412 236)	1 399 856	0
SAS Holding Mandres	8 000	966 068	100 %	40 914	1 006 982	3 325 832	3 325 832
SNC Les Acanthes	7 622	(413 458)	100 %	(5 058)	(418 516)	1 468 434	0
SA Le Clos St Grégoire	38 173	1 683 577	100 %	7 697	1 691 274	4 676 964	4 676 964
SA Immobilière de Santé	7 828 400	30 935 000	49 %	11 428 000	43 090 000	13 210 000	13 210 000
SARL Domidom	19 970 100	(3 543 769)	100 %	(332 618)	11 141 144	27 543 657	27 543 657
GCS	100 000	1 016 576	12,50 %	0	1 016 576	23 300	23 300
SAS Immo. Nevers	5 000	4 277 941	100 %	688 991	4 966 932	5 000	5 000
SCI Castelviel	152	(2 965 125)	50 %	(387 476)	(3 352 601)	763 650	0
SCI Super Aix	228 674	1 876 011	13 %	(34 603)	1 841 408	478 537	478 537
SAS Actiretraite Montgeron	4 000	(1 342 967)	100 %	(36 626)	(1 379 593)	746 843	0
SCI Parc st Loup	150 000	(467 077)	100 %	(24 873)	(491 950)	149 079	0
SCI Larry	150 000	3 335 937	100 %	(14 733)	3 321 204	150 621	150 621
SA China Holding	1 000 000	672 603	100 %	(402 621)	269 982	1 000 000	269 982
SARL Résidence de Balbigny	10 000	9 698	100 %	(182)	9 516	10 000	10 000
SARL Résidence Parc de Royat	10 000	9 698	100 %	(182)	9 516	10 000	10 000
SARL Maison de l'AAR	10 000	9 623	100 %	(228)	9 395	10 000	10 000
SARL Résidence de L'Ambène	10 000	9 698	100 %	(182)	9 516	10 000	10 000
SARL Résidence L'Angélique	10 000	9 623	100 %	(228)	9 395	10 000	10 000
SARL Résidence Saint Martial	10 000	9 698	100 %	(182)	9 516	10 000	10 000
SARL Résidence Marquisat	10 000	10 000	100 %	(188)	9 812	10 000	10 000
SARL Résidence Parce des Noues	10 000	9 698	100 %	(182)	9 516	10 000	10 000
SARL Résidence Les Pergolas	10 000	9 623	100 %	(228)	9 395	10 000	10 000
SARL Résidence Du Lac	10 000	9 698	100 %	(182)	9 516	10 000	10 000
SARL Résidence Saint Honorat	10 000	9 698	100 %	(182)	9 516	10 000	10 000
SARL Résidence L'Atrium	10 000	10 000	100 %	(188)	9 812	10 000	10 000
SARL Les Jardins d'Aurillac	10 000	9 698	100 %	(182)	9 516	10 000	10 000
CEECSH	50 008 100	17 912 466	100 %	(2 004 389)	45 908 077	109 435 324	109 435 324
CHINA CO.	4 413 091	474 035	51 %	(1 961 636)	(1 487 601)	2 250 794	0
MEDI-SYSTÈME	80 750	7 858 394	100 %	534 381	8 392 775	20 225 193	20 225 193
SARL Primavera St Marc	100 000	(3 988 727)	100 %	(690 632)	(4 679 359)	18 002	18 002
Gevea Senior	850 000	0	49 %	(609 008)	240 992	682 251	682 251
Gevea Immo	850 000	0	49 %	(44 743)	805 257	406 945	406 945
SCI SENIOR +	490	(268)	100 %	(575 493)	(576 271)	490	490
SAS Familisanté	4 851 200	(2 117 105)	57,46 %	773 621	(1 343 484)	18 771 865	18 771 865
SAS Résidence Normandie	7 700	91 382	100 %	(58 620)	32 762	1 694 170	1 694 170
SARL La Pergola	7 622	74 530	100 %	(7 153)	67 377	403 649	403 649
NIORPEA	100 000	NA	100 %	NC	100 000	100 000	100 000

Société	Capital	Capitaux propres 2016	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2017	Valeur comptable des titres 2017 Brut	Net
ORPEA NETHERLANDS BV	5 590 900	NA	100 %	NC	5 590 900	5 590 900	5 590 900
SAS DAVID	40 000	NC	100 %	NC	40 000	917 562	917 562
ORPEA SUISSE SA	90 000	17 669 822	100 %	(3 079 800)	57 090 022	63 993 829	63 993 829
SIS BRASIL	20 000	(609 131)	49,995 %	(298 689)	(907 820)	15 000 000	15 000 000
SIS Portugal	18 600	12 495	49,460 %	(2 630)	9 865	15 000 000	15 000 000
Autres titres						590 585	566 812
Autres titres (access)						194 505	194 505
TOTAL						**1 179 689 587**	**1 166 250 668**

NC : éléments non communiqués.

2.1.3 Stocks et en-cours de production

	Brut 31/12/2017	Provisions 31/12/2017	Net 31/12/2017	Net 31/12/2016
Petits matériels et fournitures	1 783 317		1 783 317	1 798 282
En cours immobiliers	6 727 480	1 188 655	5 538 825	40 850 904
TOTAL	**8 510 797**	**1 188 655**	**7 322 142**	**42 649 186**

Les en-cours de production immobilière d'un montant net de 5 538 825 € incorporent les frais financiers supportés pendant la période de construction qui s'élèvent à la clôture à 248 689 € contre 3 884 697 € à fin 2016.

Ces frais financiers ont été capitalisés au taux moyen de 3,80 % contre 4,15 % en 2016.

2.1.4 Créances

	Brut 31/12/2017	Provisions 31/12/2017	Net 31/12/2017	Net 31/12/2016
Clients et comptes rattachés	22 118 331	5 688 763	16 429 568	12 211 230
Créances fiscales et sociales	27 593 985		27 593 985	50 422 264
Groupe et associés	2 299 321 953		2 299 321 953	1 684 383 859
Débiteurs divers	264 129 358	13 911 467	250 217 891	242 735 994
TOTAL	**2 613 163 626**	**19 600 230**	**2 593 563 396**	**1 989 753 346**

L'ensemble des créances ont une échéance à moins d'un an.

La variation des provisions pour dépréciation des créances se détaille comme suit :

	Début de l'exercice	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice	Fusions	Fin de l'exercice
Créances clients et comptes rattachés	6 085 835	3 268 534	3 816 089	150 482	5 688 763
Autres débiteurs divers	13 461 368	450 099			13 911 467
TOTAL	**19 547 203**	**3 718 633**	**3 816 089**	**150 482**	**19 600 230**

2.1.5 Inventaires des valeurs mobilières

Valeur Nette Comptable	31/12/2016	Acquisitions	Cessions	Provisions	Fusion	31/12/2017
Comptes à terme *	19 139 882	71 000 442	66 000 000			24 140 322
Actions réservées aux salariés	92 881		92 881			0
(en nombre)	(2 607)					0

* *Ces comptes n'ont donné lieu à aucune dépréciation, leur valeur de marché étant supérieure à la valeur comptable.*

2.1.6 Composition du capital social

Évolution du capital

	Nombre d'actions émises	Capital	Primes et réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Prov. réglementées	Dividendes	Total des capitaux propres
Au 31/12/2015	**60 273 691**	**75 342 114**	**569 526 433**	**901 676**	**11 238 594**	**6 391 832**	**0**	**663 400 650**
Affectation du résultat			(42 572 764)	(434 963)	(11 238 594)		54 246 322	0
Dividendes							(54 246 322)	(54 246 322)
Provisions réglementées						677 420		677 420
Résultat au 31/12/2016					29 908 916			29 908 916
Au 31/12/2016	**60 273 691**	**75 342 114**	**526 953 669**	**466 713**	**29 908 916**	**7 069 252**	**0**	**639 740 663**
Affectation du résultat			(30 258 339)	(363 900)	(29 908 916)		60 531 156	0
Autres	252 015	315 018	(315 018)					0
Conversion des ORNANE	3 945 167	4 931 458	167 060 902					171 992 360
Attribution gratuite d'actions	82 250	102 813		(102 813)				0
Dividendes							(60 531 156)	(60 531 156)
Provisions réglementées						1 320 254		1 320 254
Résultat au 31/12/2017					111 201 810			111 201 810
AU 31/12/2017	**64 553 123**	**80 691 404**	**663 441 212**	**0**	**111 201 810**	**8 389 506**	**0**	**863 723 932**

Le capital social s'élève à la clôture de l'exercice à 80 691 404 € et se compose de 64 553 123 actions d'une valeur nominale de 1,25 €.

L'Assemblée Générale du 22 juin 2017 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2016 d'un montant unitaire de 1 € par action soit un total de 60 531 156 € versés en juillet 2017.

Plan d'attribution gratuite d'actions

Le 10 février 2016, le Conseil d'Administration a approuvé, sur autorisation de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015, la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de certains mandataires sociaux et salariés de la Société ou de sociétés qui lui sont liées. Ce plan distingue deux catégories de bénéficiaires (catégories A et B) et prévoit l'attribution d'un maximum de 118 350 actions de la société ORPEA SA, sous réserve de l'atteinte de conditions de performance liées à l'EBITDA et au chiffre d'affaires.

Pour les bénéficiaires de catégorie A, l'attribution gratuite des actions est définitive depuis le 10 avril 2017 et depuis le 10 avril 2018 pour les bénéficiaires de catégorie B, sous condition de présence. Les bénéficiaires ne sont par ailleurs autorisés à transférer les actions reçues dans le cadre de ce plan qu'à l'expiration d'une période de 2 ans suivant la date d'acquisition définitive.

Le 4 mai 2017, le Conseil d'Administration a approuvé la mise en place d'un nouveau plan d'attribution gratuite d'actions au profit de mandataires sociaux, pour un total de 29 714 actions. L'attribution sera définitive le 4 mai 2019, sous réserve de critères de performance, et les actions seront indisponibles pendant une période dite de conservation de deux ans.

Enfin, le 13 décembre 2017, le Conseil d'Administration a approuvé la mise en place de deux autres plans d'attribution gratuite d'actions au profit de certains salariés de la Société ou de sociétés qui lui sont liées, pour un total de 26 000 actions. L'attribution sera définitive le 13 décembre 2020, sous condition de présence, pour les salariés du plan A et le 13 décembre 2021, sous condition de présence, pour les salariés du plan B, et pour chacun des plans, les actions seront indisponibles durant une période dite de conservation d'un an.

L'acquisition des actions pourra se faire par émission d'actions nouvelles ou par rachat d'actions existantes.

La charge comptabilisée dans les comptes de l'exercice correspond uniquement aux charges sociales.

La valeur des actions retenue comme assiette de la contribution patronale spécifique correspond au cours de Bourse de clôture au 31 décembre 2017.

2.1.7 Provisions

	Début de l'exercice	Fusion	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (prov. utilisée)	Reprise de l'exercice (prov. non utilisée)	Fin de l'exercice
Litiges sociaux	5 902 799	47 136	4 090 812	664 122	1 819 077	7 557 548
Autres	33 114 146	520 000	788 025	706 100	14 334 000	19 382 071
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**39 016 945**	**567 136**	**4 878 837**	**1 370 222**	**16 153 077**	**26 939 619**

Dans un arrêt d'octobre 2016, le Conseil d'État a rendu une conclusion confirmant l'appréciation du Groupe dans l'application des règles de calcul du prorata de TVA. La Société avait adressé une réclamation à l'administration fiscale sur les redressements effectués pour les exercices 2010 à 2013. Cette dernière a donné raison à ORPEA et a accordé à la Société en juillet 2017 un dégrèvement total de 20 M€. La provision correspondante a été reprise pour un montant de 14 M€.

La société ORPEA et certaines de ses filiales incluses dans son périmètre d'intégration fiscale font l'objet de contrôles fiscaux. La majeure partie des redressements notifiés par l'administration fiscale est contestée, aucune provision n'est alors constituée au titre de ces redressements. Les redressements non contestés sont comptabilisés sur l'exercice.

Au 31 décembre 2017, les « autres provisions pour risques et charges » couvrent principalement des risques fiscaux.

2.1.8 Dettes

	31/12/2017	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2016
Emprunts et dettes financières	3 185 638 228		2 661 957 944	
Dettes à 1 an au plus		568 289 891		413 325 449
Dettes à plus de 1 an et moins de 5 ans		1 998 381 169		1 705 645 424
Dettes à plus de 5 ans		618 967 168		542 987 071
Fournisseurs et comptes rattachés	32 786 477		42 967 781	
Dettes à 1 an au plus		32 786 477		42 967 781
Dettes à plus de 1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Dettes fiscales et sociales	93 655 420		97 760 664	
Dettes à 1 an au plus		93 655 420		97 760 664
Dettes à plus de 1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Groupe et associés	366 203 836		344 396 371	
Dettes à 1 an au plus		366 203 836		344 396 371
Dettes à plus de 1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Dettes diverses	112 827 975		85 250 043	
Dettes à 1 an au plus		75 987 932		50 617 597
Dettes à plus de 1 an et moins de 5 ans		36 840 043		34 632 446
Dettes à plus de 5 ans				
TOTAL	**3 791 111 936**	**3 791 111 936**	**3 232 332 804**	**3 232 332 804**

Les emprunts souscrits sur l'exercice s'élèvent à 1 238 539 K€ et les emprunts remboursés à 714 423 K€.

Les dettes « Groupe et associés » sont constituées des comptes courants créditeurs avec les filiales du Groupe.

Le poste « Dettes diverses » comprend principalement les dépôts de garantie des résidents (37 M€) et des dettes liées au développement (43 M€).

Emprunts et dettes financières

Politique de financement du groupe ORPEA

Les besoins de financement ont augmenté compte tenu de la forte dynamique de croissance du Groupe. En effet, la société ORPEA finance non seulement des opérations de croissance pour ses propres besoins, mais également pour ses filiales, et principalement CLINEA.

Emprunts obligataires

ORNANE : le 9 juillet 2013, ORPEA a procédé au lancement d'un emprunt sous forme d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) ayant pour date de jouissance le 17 juillet 2013 et pour échéance le 1er janvier 2020. Le montant nominal de l'emprunt s'élève à 198 M€, soit 4 260 631 obligations d'une valeur nominale unitaire de 46,56 €.

Les obligations portent intérêt au taux fixe de 1,75 % l'an sur toute la durée de l'emprunt, payable semestriellement à terme échu.

Le contrat d'ORNANE offre aux obligataires la possibilité d'obtenir la conversion de leurs obligations en numéraire ou en actions nouvelles, selon les conditions énumérées dans la note d'opération, à compter de la date d'émission et jusqu'au 18e jour de Bourse (exclu) précédant le 1er janvier 2020. Toutefois, ORPEA peut exercer un droit de remboursement anticipé si le cours de l'action excède de 130 % de la valeur nominale de l'obligation, mais uniquement à compter du 1er février 2017.

Douze ORNANE ont été exercées en 2015 et cent en 2016. Elles n'ont pas conduit à la création de nouvelles actions car elles ont toutes été prélevées sur les actions d'autocontrôle.

Au cours du premier semestre 2017, 564 622 ORNANE ont été exercées, elles ont conduit à la livraison de 29 342 actions propres et à la création de 252 015 actions nouvelles.

Suite à la notification par la Société de son intention de procéder au remboursement anticipé de l'ORNANE, la quasi-totalité des investisseurs se sont présentés à la conversion dans un délai de 30 jours. Ainsi, au 4 octobre 2017, 99,95 % des ORNANE (soit 3 693 994) ont été portées à la conversion, ce qui a conduit à l'émission de 3 945 167 actions nouvelles (sur base d'un ratio 1,068 action/ORNANE). Les 1 903 ORNANE restantes ont fait l'objet d'un remboursement anticipé en numéraire le 19 octobre 2017.

Autres emprunts obligataires non convertibles

En 2017, la société ORPEA a procédé à l'émission d'emprunts obligataires :

- pour un montant total de 50 M€ composé de 500 obligations au prix unitaire de 100 000 €, remboursable *in fine* en 2025 ;
- pour un montant total de 150 M€ composé de 1 500 obligations au prix unitaire de 100 000 €, remboursable *in fine* 2024 ;
- pour un montant total de 63 M€ composé de 630 obligations au prix unitaire de 100 000 €, remboursable *in fine* en 2024.

En juillet et septembre 2017, le Groupe a également procédé à l'émission d'emprunts de type Schuldscheindarlehen pour un montant total de 244 M€.

Covenants bancaires

Un certain nombre d'emprunts souscrits par la Société est conditionné au respect de ratios financiers qui s'apprécient au regard de la dette financière du Groupe.

Les ratios convenus sont les suivants :

$$R1 = \frac{\text{dette financière nette consolidée (hors dette immobilière)}}{\text{EBE consolidé - 6 \% dette immobilière}}$$

et

$$R2 = \frac{\text{dette financière nette consolidée}}{\text{Fonds propres + quasi fonds propres (\textit{i.e.} impôts différés passifs liés à la valorisation des incorporels d'exploitation en IFRS dans les comptes consolidés)}}$$

Au 31 décembre 2017, ces deux ratios s'élèvent respectivement à 2,1 et 1,4 dans les limites imposées qui sont principalement, au 31 décembre 2017, de 5,5 pour R1 et de 2,0 pour R2.

2.1.9 *Instruments financiers*

Au 31 décembre 2017, les couvertures utilisées sont les suivantes :

(en milliers d'euros)	Notionnel	Valeur de marché au 31/12/2017
Caps effectifs	650 000	(1 200)
Caps à départ différé	265 000	(2 967)
Swaps taux fixe *vs* Euribor effectifs	1 559 176	(29 471)
Swaps taux fixe *vs* Euribor à départ différé	5 692 000	(15 551)
TOTAL	**8 166 176**	**(49 189)**

(en milliers d'euros)	Notionnel	Valeur de marché au 31/12/2017
Forward de change (CHF)	43 412	22
Forward de change (CZK)	75 289	300
Forward de change (PLN)	21 849	(121)
TOTAL	**140 550**	**201**

2.1.10 Divers

Charges à payer

	31/12/2017	31/12/2016
Emprunts et dettes financières	23 549 149	20 897 339
Fournisseurs et comptes rattachés	18 754 608	18 866 914
Dettes fiscales, sociales et divers	39 413 685	46 100 505
TOTAL	**81 717 442**	**85 864 758**

Produits à recevoir

	31/12/2017	31/12/2016
Créances financières	26 241	103 407
Clients et comptes rattachés	5 837 785	3 925 927
Autres créances	13 989 457	9 946 033
TOTAL	**19 853 483**	**13 975 367**

Charges constatées d'avance

	31/12/2017	31/12/2016
Exploitation	654 552	593 050
Financières	10 471 556	9 445 956
Exceptionnelles		
TOTAL	**11 126 108**	**10 039 006**

La variation est principalement liée aux charges constatées d'avance sur les frais liés aux souscriptions d'emprunts effectuées cette année.

Produits constatés d'avance

	31/12/2017	31/12/2016
Exploitation	11 384 497	37 451 087
TOTAL	**11 384 497**	**37 451 087**

Ce poste n'enregistre plus que la quote-part des forfaits soins restant à affecter sur les dépenses futures, les produits constatés d'avance concernant les projets immobiliers cédés en Vente en l'État Futur d'Achèvement (VEFA) étant terminés.

Écarts de conversion passif

	31/12/2017	31/12/2016
Filiales	3 757 364	1 822 928
TOTAL	**3 757 364**	**1 822 928**

2.1.11 Informations relatives aux parties liées

Entités	Autres créances	Autres dettes	Autres produits financiers	Charges financières
Filiales détenues à 100 % par le Groupe	2 299 321 953	366 203 836	58 588 378	12 130 241
Autres filiales	181 106 005	43 543 854	725 237	3 245

2.2 Compte de résultat

2.2.1 Chiffre d'affaires

	31/12/2017	31/12/2016
Exploitation de maisons de retraite	754 643 656	713 932 640
Cession de biens immobiliers	37 450 743	9 815 542
TOTAL	**792 094 399**	**723 748 182**

2.2.2 Produits d'exploitation

	31/12/2017	31/12/2016
Exploitation de maisons de retraite	754 643 656	713 932 640
Chiffre d'affaires lié à l'exploitation	**754 643 656**	**713 932 640**
Cession de biens immobiliers	37 450 743	9 815 542
Production immobilière immobilisée	11 823 623	30 262 926
Production stockée	(40 686 454)	(36 172 563)
Produits liés à l'activité immobilière	**8 587 912**	**3 905 905**
Autre production immobilisée	5 155 020	5 929 907
Subventions d'exploitation	316 671	226 790
Reprises prov. et transfert de charges	31 952 960	18 044 772
Autres produits	(399 817)	2 485 648
Autres produits d'exploitation	**37 024 834**	**26 687 119**

2.2.3 Transfert de charges

	31/12/2017	31/12/2016
Coûts de restructuration et de développement	1 425 137	1 200 297
Frais portés à l'actif	2 219 231	5 124 715
Remboursements d'assurance	474 062	726 247
Remboursements de prévoyance	4 403 612	4 246 547
Remboursements de formation	3 187 942	2 727 239
Remboursements de maladie	167 564	198 726
Frais financiers activés sur projets immobiliers	53 044	1 404 022
Divers	56 762	3 074
TOTAL	**11 987 354**	**15 630 867**

2.2.4 Résultat financier

	31/12/2017	31/12/2016
Intérêts sur dettes bancaires et autres charges financières	(67 910 892)	(60 583 321)
Charges nettes sur instruments financiers	(30 585 316)	(29 498 519)
Perte de change	(1 655 237)	(36 946)
Provisions pour dépréciations de titres	0	(3 000 000)
Autres charges	(7 264)	(5 427)
Produits de participations	100 000 000	30 000 000
Produits nets sur comptes courants intra-groupe	47 180 129	41 885 834
Frais financiers capitalisés	53 044	1 404 022
Produits nets sur cession VMP	(57 619)	173 755
Gains de change	932 215	6 792
Autres produits	5 047 388	2 465 506
RÉSULTAT FINANCIER	**52 996 448**	**(17 188 304)**

Les produits de participations en 2017 proviennent du versement de dividendes de CLINEA SAS.

2.2.5 Résultat exceptionnel

	31/12/2017	31/12/2016
Produits exceptionnels	**65 573 020**	**155 282 925**
Sur opération de gestion	933 220	690 536
Sur opération en capital	63 999 162	152 998 145
dont cession immobilisations financières	0	114 402 098
Reprises sur provisions et transferts de charges	640 638	1 594 243
Charges exceptionnelles	**74 542 119**	**165 851 045**
Sur opération de gestion	3 283 585	3 804 132
dont coût d'acquisitions	1 425 137	1 200 297
dont frais de gardiennage	186 772	473 876
dont frais immobilier	108 782	752 588
Sur opération en capital	67 095 547	152 197 421
dont cession immobilisations financières	1 978 770	112 547 117
Dotations exceptionnelles aux amort. et prov.	4 162 987	9 849 491
dont créances liées au développement	0	8 000 000
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(8 969 099)**	**(10 568 119)**

	31/12/2017	31/12/2016
Plus ou moins-values sur sorties d'immobilisations	(3 096 385)	870 379
Frais de restructuration et de développement	(2 017 542)	(3 037 902)
Provisions pour débiteurs divers	(2 285 643)	(7 572 954)
Amortissements dérogatoires	(1 236 706)	(682 295)
Divers	(439 814)	(145 347)
Résultat de fusion	106 991	
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(8 969 099)**	**(10 568 119)**

2.2.6 Impôts

La société ORPEA en tant que société tête du Groupe d'Intégration Fiscale ORPEA, reprend les résultats fiscaux de ses filiales.

Le Groupe fiscal ne possède plus de déficits imputables, seules quelques filiales possèdent des déficits à imputer sur leurs propres bénéfices.

Au 31 décembre 2017, le résultat de l'Intégration Fiscale ORPEA s'élève à 98 840 941 € incluant le bénéfice fiscal d'ORPEA SA en tant que « société membre » d'un montant de 7 100 083 €.

Comme le prévoit la convention d'Intégration Fiscale, chaque filiale supporte personnellement et définitivement l'impôt sur les sociétés et les contributions afférentes à ses propres bénéfices et ses plus-values et, le cas échéant, le crédit d'impôt en cas de résultat déficitaire.

L'impôt comptabilisé dans les comptes de la société ORPEA SA s'élève à 4 954 206 € et se décompose comme suit :

	Avant IS	IS	Après IS
Résultat d'exploitation	72 129 121	(23 529 989)	48 599 132
Résultat financier	52 995 993	9 862 723	62 858 716
Résultat exceptionnel	(8 969 099)	3 305 373	(5 663 726)
IS sur dividendes & autres		5 407 688	5 407 688
RÉSULTAT COMPTABLE	**116 156 015**	**(4 954 206)**	**111 201 810**

Le décalage entre le régime fiscal et le traitement comptable des différentes opérations est susceptible de modifier la dette future d'impôt de la façon suivante :

- réintégrations à venir sur les exercices futurs :
  - plus-value latente sur fonds de commerce en sursis d'imposition issues des fusions : 43 610 K€,
  - plus-value latente sur titres en sursis d'imposition issues des fusions : 24 419 K€,
  - différence de change : 3 757 K€ ;
- déductions à venir sur les exercices futurs :
  - organic : 1 254 K€,
  - plus-value latente OPCVM : 3 K€.

3 ENGAGEMENTS FINANCIERS ET AUTRES INFORMATIONS

3.1 Engagements hors bilan

Engagements liés au financement

Engagements financiers

Obligations contractuelles *(en milliers d'euros)*	31/12/2017	31/12/2016
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly...)	0	26 869
Nantissements, hypothèques et autres garanties	272 282	203 292
TOTAL	**272 282**	**230 161**

		Paiements dus par période		
Obligations contractuelles *(en milliers d'euros)*	**31/12/2017**	**à moins de 1 an**	**de 1 à 5 ans**	**à plus de 5 ans**
Dettes à long terme	3 185 638	691 325	1 879 071	615 242
Obligations en matière de location-financement	106 790	38 129	60 063	8 598
TOTAL	**3 292 428**	**729 454**	**1 939 135**	**623 840**

Crédits-baux

	Crédits-baux immobiliers	Crédits-baux mobiliers
Valeur d'origine	36 200 001	138 663 323
Redevances de l'exercice	3 754 206	24 287 007
Cumuls des redevances des exercices précédents	29 587 703	36 940 287
Dotation théorique de l'exercice	775 428	18 254 052
Cumuls des amortissements au titre des exercices précédents	7 574 953	48 303 798
Redevances restant à payer - à un an	4 341 860	33 786 891
Redevances restant à payer - à plus d'un an et jusqu'à cinq ans	16 345 952	43 717 100
Redevances restant à payer - à plus de cinq ans	8 597 902	0
Valeur de rachat	4 860 000	390 704

Engagements envers le personnel

Le montant des engagements envers le personnel au titre des indemnités de fin de carrière, déterminé par application d'une méthode rétrospective avec projection des salaires de fin de carrière, s'est élevé en 2017 à 10 727 K€ contre 11 568 K€ à fin 2016.

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2017 sont les suivantes :

- taux de revalorisation des salaires : 2,50 % en tenant compte de l'inflation ;
- taux d'actualisation : 1,20 % ;
- âge de départ en retraite : 65 ans ;
- taux de charges sociales : conformes à ceux constatés en 2017.

Le montant versé par la Société au titre des indemnités de départ à la retraite s'élève, en 2017, à 468 866 €.

Il n'y a pas d'engagement significatif en matière de médailles du travail.

Autres engagements

Un abandon de créance avec clause de retour à meilleure fortune de 1 915 487 € avait été consenti en 2002 par ORPEA afin de soutenir sa filiale, la SA CLINIQUE du Docteur COURJON absorbée depuis par CLINEA SAS.

Concernant la participation de 49,9 % du capital de la société Immobilière de Santé, les engagements suivants, pour une possible prise de contrôle à 100 %, ont été échangés :

- promesse de cession à ORPEA entre le 1er juillet 2018 et le 30 juin 2019 ;
- promesse d'achat par ORPEA entre le 1er juillet 2019 et le 30 juin 2020.

ORPEA a accordé au bénéfice de la société belge INTORP une garantie de paiement des loyers pour quatre immeubles loués à des filiales belges.

Concernant la participation de 49 % du capital de la société WOONZORGNET, les engagements suivants, ont été échangés pour une possible prise de contrôle à 100 % :

- promesse de cession à ORPEA entre le 1er janvier 2018 et le 5e jour ouvré après le 1er juillet 2018 ou entre le 1er janvier 2019 et le 5e jour ouvré après 1er juillet 2019 ;
- promesse d'achat par ORPEA entre le 1er janvier 2018 et le 5e jour ouvré après 1er juillet 2018 ou entre le 1er janvier 2019 et le 5e jour ouvré après 1er juillet 2019.

Concernant la participation de 49,9 % du capital de la société SIS BRASIL EXPLOIT et de 49,5 % du capital de la société SIS PORTUGAL EXPLOIT, les engagements suivants, ont été échangés pour une possible prise de contrôle à 100 % :

- promesse de cession à ORPEA au plus tard dans les six mois de la clôture du 4e exercice d'exploitation du dernier établissement construit et ouvert ou acquis.

3.2 Effectifs

Au 31 décembre 2017, les effectifs en équivalent temps plein de la SA ORPEA sont :

	31/12/2017	31/12/2016
Cadres	866	820
Employés/Ouvriers	8 777	8 399
TOTAL	**9 643**	**9 219**

3.3 Avantages accordés aux mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires hors taxes et avantages versés au cours de l'exercice 2017 aux mandataires sociaux de la société ORPEA SA s'est élevé à 4 320 K€.

Les jetons de présence des membres du Conseil d'Administration, relatifs à l'exercice 2017 et versés en 2018, s'élèvent à 451 K€.

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société ORPEA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.1 « Règles comptables » de l'annexe aux comptes annuels concernant la première application du règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

1. ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION ET DES CRÉANCES RATTACHÉES AUX TITRES DE PARTICIPATION

Risques identifiés

Les titres de participation y compris les malis de fusions qui leur sont affectés ainsi que leurs créances rattachées, figurant au bilan au 31 décembre 2017 pour un montant net de 1 246 M€, représentent un des postes les plus importants du bilan.

Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition majoré des frais d'acquisition. À la clôture de l'exercice, ils sont évalués sur la base de leur valeur d'utilité représentant ce que la Société accepterait de décaisser pour les obtenir si elle avait à les acquérir et dépréciés le cas échéant.

Comme indiqué dans la note 1.2-3 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'utilité est déterminée par la direction suivant la catégorie de titres :

- soit sur la base de la quote-part du montant des capitaux propres réévalués à la clôture de l'exercice ;
- soit sur la base de l'actualisation des flux de trésorerie futurs qui sont générés par l'exploitation ;
- soit de la valeur éventuelle de réalisation, nette des coûts de cession.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, éléments qui peuvent donc correspondre selon le cas à des éléments historiques (pour certaines entités, capitaux propres et, pour d'autres entités, les réévaluations à la juste valeur des droits d'autorisation attachés à chaque société et/ou des actifs immobiliers), ou à des éléments prévisionnels.

Compte tenu du caractère significatif et de la nature des éléments à considérer par la direction pour l'évaluation des titres de participation, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation et des créances rattachées aux titres de participation constituait un point clé de l'audit.

Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, et sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement :

- pour les évaluations reposant sur des éléments historiques à comparer que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités et que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation probante ;
- pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :
  - obtenir et vérifier que les prévisions de flux de trésorerie des entités concernées, établies sous le contrôle de la Direction Générale, sont fondées sur une justification appropriée en cohérence avec l'environnement économique,
  - apprécier le caractère raisonnable des hypothèses retenues notamment le taux d'actualisation et le taux de croissance,
  - comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés,
  - tester par sondages l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues par la Société,
  - vérifier que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie a été ajustée du montant de l'endettement de l'entité considérée.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur d'acquisition des titres y compris des malis affectées, nous avons vérifié la comptabilisation d'une dépréciation à hauteur de la différence.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à :

- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ;
- vérifier la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où la Société est engagée à supporter les pertes d'une participation présentant des capitaux propres négatifs.

Enfin nous avons vérifié que les notes 1.2-3, 2.1-1 et 2.1-2 de l'annexe aux comptes annuels donnaient une information appropriée.

2. TRAITEMENT COMPTABLE DU REMBOURSEMENT ANTICIPÉ DU CONTRAT D'EMPRUNT ORNANE 2020

Risques identifiés

Le 9 juillet 2013, ORPEA a procédé au lancement d'un emprunt sous forme d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou Actions Nouvelles et/ou Existantes (« ORNANE ») ayant pour date de jouissance le 17 juillet 2013 et pour échéance le 1er janvier 2020 dont les caractéristiques initiales ont été présentées dans la note 2.1-8 de l'annexe aux comptes annuels. Au 31 décembre 2016, l'ORNANE figurait au passif des comptes annuels du Groupe en dette financière pour un montant de 172 M€.

Comme indiqué dans la note 2.1-8 de l'annexe aux comptes annuels au 31 décembre 2017, la Société a décidé, au cours de l'exercice 2017, de procéder au remboursement anticipé de la totalité de ses ORNANE restant en circulation. Le calendrier et les modalités du remboursement anticipé ont notamment fait l'objet d'un communiqué de la part de la Société le 4 septembre 2017. La Société a décidé de procéder au remboursement par remise d'actions nouvelles.

Ce remboursement a conduit à l'extinction de la dette et à la comptabilisation d'une augmentation de capital pour un montant de 172 M€.

S'agissant d'un évènement important intervenu au cours de l'exercice, nous avons considéré l'analyse de cette opération comme un point clé de l'audit.

Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Nos travaux ont consisté à examiner les calculs d'impacts effectués par la Société et notamment la correcte décomptabilisation de la dette en contrepartie de l'augmentation de capital associée à la date de conversion.

Ces travaux ont été corroborés avec la documentation juridique associée.

Nous avons par ailleurs vérifié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes annuels.

VÉRIFICATION DU RAPPORT DE GESTION ET DES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société ORPEA par l'Assemblée Générale du 29 juin 2006 pour le cabinet Deloitte et Associés et du 27 juin 2008 pour le cabinet Saint-Honoré BK&A.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Deloitte et Associés était dans la 12e année de sa mission sans interruption et le cabinet Saint-Honoré BK&A dans la 10e année, dont respectivement 12 et 10 années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons un rapport au Comité d'Audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 7 mai 2018

Les Commissaires aux comptes

Saint-Honoré BK&A	**Deloitte & Associés**
Emmanuel Klinger	Jean-Marie Le Guiner



7.

Principales informations relatives à la Société

7.1 Principales dispositions statutaires **242**

7.1.1 Siège social 242

7.1.2 Objet social 242

7.1.3 Organes d'administration et de direction 242

7.1.4 Assemblées des actionnaires 245

7.1.5 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 247

7.2 Informations sur le capital social **248**

7.2.1 Évolution et répartition du capital social et des droits de vote 248

7.2.2 Instruments financiers donnant accès au capital social 249

7.1 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES

Les développements qui suivent décrivent le mode de fonctionnement de la société ORPEA (ci-après la « Société »), société anonyme à Conseil d'Administration, régie par le Code de commerce et ses décrets d'application, et par ses statuts, qui n'a pas été modifié en 2017.

Les statuts de la Société sont à jour des décisions du Directeur Général de la Société en date (i) des 28 février 2017, 17 mars 2017, 18 avril 2017, 31 mai 2017, 22 juin 2017 et 31 octobre 2017, constatant les augmentations de son capital social consécutives à la conversion des obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANE) qui ont fait l'objet du prospectus ayant reçu le visa de l'AMF n° 13-338 du 9 juillet 2013, et (ii) des 10 avril 2017 et 10 avril 2018, constatant les augmentations de son capital social consécutives à l'acquisition (gratuite) d'actions par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et certains membres de l'équipe dirigeante.

Une copie desdits statuts peut être obtenue sur demande au siège social de la Société.

7.1.1 SIÈGE SOCIAL

ARTICLE 4 DES STATUTS - SIÈGE SOCIAL

Le siège social est fixé 12, rue Jean-Jaurès 92813 Puteaux Cedex.

Il pourra être transféré en tout autre endroit du même département ou d'un département limitrophe, par simple décision du Conseil d'Administration, sous réserve de ratification de cette décision par la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires, et en tout autre endroit du territoire français par une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Le transfert du siège social à l'étranger emporte changement de la nationalité de la Société.

7.1.2 OBJET SOCIAL

ARTICLE 2 DES STATUTS - OBJET

La Société a pour objet :

- la création, la réalisation, l'acquisition, la gestion et l'exploitation, directement ou indirectement, de tout établissement de soins, établissements médico-sociaux, établissements d'hébergement de tout type concernant les personnes âgées, établissements d'hébergement de tout type concernant les personnes handicapées sans limite d'âge, établissement d'hébergement de type hôtelier, para-hôtelier et de loisirs ;
- l'assistance technique, commerciale, administrative et financière de toutes sociétés ayant une activité se rapportant directement ou indirectement aux activités énoncées ci-dessus ;
- l'acquisition et la souscription de droits sociaux dans toutes sociétés existantes ou à créer ainsi que la gestion de toutes participations financières ; (...)

et plus généralement, toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à ces activités ou susceptibles d'en faciliter le développement.

7.1.3 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Les articles 14 à 21 des statuts de la Société contiennent les stipulations relatives aux organes d'administration et de direction de la Société.

ARTICLE 14 DES STATUTS - MODE D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

La direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la direction générale, dans les conditions ci-après :

- le choix est opéré par le Conseil d'Administration statuant à la majorité des deux tiers des membres présents ;
- l'option retenue ne pourra être remise en cause qu'après l'expiration d'un délai de deux ans.

Les actionnaires et les tiers seront informés du choix opéré par le Conseil dans les conditions définies par décret en Conseil d'État.

Lorsque la direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'Administration, les dispositions ci-après relatives au Directeur Général lui sont applicables.

ARTICLE 15 DES STATUTS - CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. La Société est administrée par un Conseil d'Administration de trois membres au moins et de dix-huit au plus, sous réserve des dérogations prévues par la loi.

   En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés ou renouvelés par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ; toutefois, en cas de fusion ou de scission, la nomination peut être faite par l'Assemblée Générale Extraordinaire statuant sur l'opération.

2. La durée de leurs fonctions est de quatre ans, renouvelable.

   Par exception, pour assurer un échelonnement des mandats des membres du Conseil d'Administration, les membres du Conseil d'Administration qui seront nommés par l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes clos au 31 décembre 2010 pourront être nommés pour une durée de deux, trois ou quatre ans.

   Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

   Les administrateurs sont toujours rééligibles. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée Générale Ordinaire.

   Nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de 75 ans, sa nomination a pour effet de porter à plus d'un tiers des membres du Conseil le nombre d'administrateurs ayant dépassé cet âge. Lorsque ce quantum est dépassé, l'administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice au cours duquel le dépassement aura lieu.

3. Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ces dernières doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

   Le mandat du représentant permanent lui est donné pour la durée de celui de la personne morale qu'il représente.

   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, démission ou empêchement prolongé du représentant permanent.

4. En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'administrateur, le Conseil d'Administration peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire.

   Il doit y procéder en vue de compléter son effectif, dans les trois mois à compter du jour de la vacance, lorsque le nombre des administrateurs est devenu inférieur au minimum statutaire, sans toutefois être inférieur au minimum légal.

   Les nominations ainsi effectuées par le Conseil sont soumises à ratification de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire. À défaut de ratification, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le Conseil n'en demeurent pas moins valables.

   Lorsque le nombre des administrateurs est devenu inférieur au minimum légal, les administrateurs restants doivent convoquer immédiatement l'Assemblée Générale Ordinaire en vue de compléter l'effectif du Conseil.

   Le mandat de l'administrateur coopté prend fin à l'expiration de celui de l'administrateur remplacé.

5. Les administrateurs personnes physiques ne peuvent appartenir simultanément à plus de cinq Conseils d'Administration ou Conseils de Surveillance de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français, sauf exception prévue par la loi.

   Un salarié de la Société ne peut être nommé administrateur que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif ; il ne perd pas le bénéfice de ce contrat de travail.

   Le nombre d'administrateurs liés à la Société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des administrateurs en fonction.

6. L'Assemblée Générale peut allouer aux administrateurs, à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle, dont le montant est maintenu jusqu'à décision nouvelle. Sa répartition entre les administrateurs est déterminée par le Conseil d'Administration.

   Les administrateurs ne peuvent recevoir de la Société aucune rémunération permanente ou non, autres que celles prévues par la loi.

ARTICLE 15-1 DES STATUTS – ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Le Conseil d'Administration comprend, outre les administrateurs dont le nombre et le mode de désignation sont prévus à l'article 15 des présents statuts, des administrateurs représentant les salariés conformément à la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 et dont le régime est soumis aux dispositions légales en vigueur et aux présents statuts.

Le nombre des administrateurs représentant les salariés est égal à deux lorsque le nombre d'administrateur mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce est supérieur à douze et à un s'il est égal ou inférieur à douze.

Lorsqu'un seul administrateur représentant les salariés doit être nommé, celui-ci est désigné par le Comité Central d'Entreprise ou, en l'absence d'un tel Comité, par le Comité d'Entreprise.

Lorsque deux administrateurs représentant les salariés doivent être nommés, le second est également désigné par le Comité Central d'Entreprise ou, en l'absence d'un tel Comité, par le Comité d'Entreprise.

Si au cours d'un exercice le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce devient supérieur à douze, le Président du Conseil d'Administration devra, dans un délai raisonnable, saisir le Comité Central d'Entreprise ou, en l'absence d'un tel Comité, le Comité d'Entreprise, afin de procéder à la nomination d'un second administrateur représentant les salariés qui entrera en fonction lors de la première réunion du Conseil d'Administration tenue après sa nomination.

Si au cours d'un exercice le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce devient inférieur ou égal à douze, le mandat de l'administrateur représentant les salariés ainsi nommé se poursuivra jusqu'à son terme mais ne sera pas renouvelé si le nombre d'administrateurs demeure inférieur ou égal à douze à la date du renouvellement.

La durée du mandat des administrateurs représentant les salariés est de trois ans. Ils entrent en fonction à l'expiration des fonctions des administrateurs représentant les salariés sortants. Leurs fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et se tenant dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat. Par exception, les premiers administrateurs représentant les salariés entreront en fonction lors de la première réunion du Conseil d'Administration tenue après leur nomination.

Le mandat des administrateurs représentant les salariés prend fin de plein droit en cas de rupture de leur contrat de travail, de révocation conformément à l'article L. 225-32 du Code de commerce ou en cas de survenance d'un cas d'incompatibilité prévu à l'article L. 225-30 du Code de commerce.

Sous réserve des dispositions du présent article ou de la Loi, les administrateurs représentant les salariés ont le même statut, les mêmes pouvoirs et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs.

Par exception aux dispositions de l'article 16 des présents statuts, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir un nombre minimum d'actions de la Société pendant la durée de leurs fonctions.

En cas de vacance, par décès, démission, révocation, rupture du contrat de travail ou pour toute autre cause que ce soit, d'un siège d'administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu conformément aux dispositions de l'article L. 225-34 du Code de commerce. Jusqu'à la date de remplacement de l'administrateur (ou, le cas échéant, des administrateurs) représentant les salariés, le Conseil d'Administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Les dispositions du présent article 15-1 cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice, la Société ne remplira plus les conditions préalables à la nomination d'administrateurs représentant les salariés, étant précisé que le mandat de tout administrateur représentant les salariés nommé en application du présent article 15-1 expirera à son terme.

ARTICLE 16 DES STATUTS – ACTIONS DE FONCTION

À l'exception des administrateurs salariés actionnaires et des administrateurs représentant les salariés, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une 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 six mois.

ARTICLE 17 DES STATUTS – DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL

1. Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur la convocation de son Président.

   Lorsqu'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins des membres du Conseil d'Administration peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé.

   Le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Le Président est lié par les demandes qui lui sont ainsi adressées.

   La réunion a lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation

   La convocation est faite par tous moyens. Elle indique avec précisions les questions qui seront évoquées. Elle peut même être verbale et sans délai si tous les administrateurs y consentent.
2. Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

   Le Conseil d'Administration a la faculté de permettre à ses membres de participer aux délibérations par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dans les conditions de la réglementation en vigueur ; ces moyens transmettent au moins la voix des participants et satisfont à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations.

   Un administrateur peut se faire représenter par un autre administrateur muni d'un pouvoir spécial.

   Sauf pour ce qui est du choix d'exercice de la Direction Générale, les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. La voix du Président est prépondérante.

   Dans le respect des dispositions légales et réglementaires, le règlement intérieur peut prévoir, pour les décisions qu'il détermine, que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence.
3. Des membres de la Direction Générale peuvent assister aux séances du Conseil à la demande du Président.
4. Les administrateurs, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil d'Administration, sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président du Conseil d'Administration.
5. Les procès-verbaux sont dressés, et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

ARTICLE 18 DES STATUTS – POUVOIRS DU CONSEIL

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

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.

Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

ARTICLE 19 DES STATUTS – PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Le Conseil d'Administration élit, parmi ses membres, un Président, personne physique, dont il détermine la rémunération.

   Le Président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible.

   Le Président du Conseil d'Administration ne peut être âgé de plus de 80 ans. Lorsqu'un Président atteint la limite d'âge, il est réputé démissionnaire

   Le Conseil d'Administration peut le révoquer à tout moment. Toute disposition contraire est réputée non écrite.

   En cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président, le Conseil d'Administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de Président.

   En cas d'empêchement temporaire, cette délégation est donnée pour une durée limitée. Elle est renouvelable. En cas de décès, elle vaut jusqu'à élection du nouveau Président.
2. Le Président du Conseil d'Administration représente le Conseil d'Administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

   Le Président du Conseil d'Administration reçoit communication par l'intéressé des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Le Président communique la liste et l'objet desdites conventions aux membres du Conseil et aux Commissaires aux comptes.

ARTICLE 20 DES STATUTS - PRÉSIDENT D'HONNEUR

Le Conseil d'Administration, pourra nommer, à titre honorifique, un ou plusieurs Président d'honneur, personne physique et ancien Président du Conseil d'Administration. Le Président d'honneur pourra être invité aux réunions du Conseil d'Administration où il disposera d'une voix purement consultative. Il devra adhérer au règlement intérieur dudit Conseil.

ARTICLE 21 DES STATUTS - DIRECTION GÉNÉRALE

1. La direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, par une personne physique, nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

   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 Directeur Général Délégué. Le nombre de Directeurs Généraux Délégués ne peut excéder cinq.

   Le Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil d'Administration. Il en est de même, sur proposition du Directeur Général, des Directeurs Généraux Délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages intérêts, sauf lorsque le Directeur Général assume les fonctions de Président du Conseil d'Administration.

   Le Directeur Général ne peut être âgé de plus de 75 ans. Lorsqu'il atteint cette limite d'âge, il est réputé démissionnaire.

   Lorsque le Directeur Général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs Généraux Délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à nomination du nouveau Directeur Général.

   Le Conseil d'Administration détermine la rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués.

2. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

   Il représente la Société 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.

   Les décisions du Conseil d'Administration limitant les pouvoirs du Directeur Général sont inopposables aux tiers.

3. En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués. Les Directeurs Généraux Délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

4. Le Directeur Général ou les Directeurs Généraux Délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en Comité ou Commission. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer. Les délégations ainsi consenties conservent tous leurs effets malgré l'expiration des fonctions de celui qui les a conférées.

7.1.4 ASSEMBLÉES DES ACTIONNAIRES

Les articles 24 à 28 des statuts de la Société contiennent les stipulations relatives à la compétence, la convocation, la composition et les délibérations des assemblées générales ainsi qu'au droit de communication.

ARTICLE 24 DES STATUTS - COMPÉTENCE DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

24.1. Les décisions collectives des actionnaires sont prises en assemblées générales qui sont qualifiées d'ordinaires ou d'extraordinaires.

L'Assemblée Générale Ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes les décisions qui n'emportent pas modification des statuts. L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts.

24.2. L'Assemblée Générale Ordinaire est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de l'exercice. L'Assemblée Générale Ordinaire ne délibère valablement sur première convocation que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent au moins le cinquième des actions avant le droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

24.3. L'Assemblée Générale Extraordinaire peut modifier les statuts dans toutes leurs dispositions, à condition de ne pas augmenter les engagements des actionnaires.

L'Assemblée Générale Extraordinaire ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent au moins sur première convocation, le quart, et sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote.

À défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée et le quorum y est également du cinquième des actions ayant le droit de vote.

Elle statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

ARTICLE 25 DES STATUTS - CONVOCATION DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les assemblées générales sont convoquées par le Conseil d'Administration.

À défaut l'Assemblée Générale peut être également convoquée par :

- les Commissaires aux comptes ;
- un mandataire désigné en justice à la demande, de tout intéressé en cas d'urgence, soit d'un ou plusieurs actionnaires réunissant au moins 5 % du capital social, soit d'une association d'actionnaires répondant aux conditions visées à l'article L. 225-120 ;
- par les liquidateurs ;
- par les actionnaires majoritaires en capital ou en droits de vote après une offre publique d'achat ou d'échange ou après une cession de bloc de contrôle.

La convocation des assemblées générales est faite dans les conditions fixées par la loi.

La fixation de l'ordre du jour et la préparation du projet des résolutions à soumettre à l'Assemblée Générale appartiennent à l'auteur de la convocation.

Cependant, le Conseil d'Administration doit ajouter à l'ordre du jour les points et projets de résolutions dont il aura été saisi les actionnaires dans les conditions fixées par la loi.

Les assemblées sont réunies au siège social ou en tout autre lieu du département du siège social ou d'un département limitrophe.

Si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, les actionnaires peuvent participer aux assemblées générales par visioconférence ou par tous moyens de communication électronique y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation.

ARTICLE 26 DES STATUTS - COMPOSITION DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

26.1. Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales ordinaires et extraordinaires et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, dans les conditions prévues à l'article L. 225-106 du Code de commerce.

Le droit des actionnaires de participer aux assemblées générales ordinaires ou extraordinaires est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire - ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte si l'actionnaire réside à l'étranger, dans les délais légaux :

- soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société ;
- soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, lequel devra délivrer une attestation dans les conditions prévues par la réglementation.

Tout actionnaire peut se faire représenter par toute personne physique ou morale de son choix dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur. Il peut également voter par correspondance, dans les conditions fixées par les lois et règlements, en adressant la formule de procuration ou de vote par correspondance concernant toute Assemblée Générale, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'Administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par des moyens de communication électronique.

Sur décision du Conseil d'Administration, lorsqu'il est fait recours à un formulaire de demande d'admission, de procuration ou de vote à distance sous forme électronique, la signature électronique résulte de l'emploi d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec le formulaire électronique auquel elle s'attache et pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe, ou tout autre moyen prévu ou autorisé par la réglementation alors en vigueur.

Chaque action donne droit à une voix, à l'exception des actions bénéficiant d'un droit de vote double conformément et dans les limités de l'article L. 225-123 du Code de commerce ainsi qu'il est stipulé à l'article 7 ci-dessus. Le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires, et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires. Toutefois, dans tous les cas, le nu-propriétaire a le droit de participer aux assemblées générales.

En l'absence du Président du Conseil d'Administration, les assemblées sont présidées par le Vice-président du Conseil d'Administration ou par un administrateur spécialement désigné à cet effet par le Conseil d'Administration. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la Loi.

26.2. La Société est en droit de demander à ses frais, à l'organisme centralisateur agréé par décret, le nom et l'adresse des détenteurs de titres au porteur de la Société, conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux.

S'il s'agit de titres de forme nominative, donnant immédiatement ou à terme accès au capital, l'intermédiaire inscrit dans les conditions prévues à l'article L. 228-1 du Code de commerce sera tenu, dans les conditions prévues par décret en Conseil d'État, de révéler l'identité des propriétaires de ces titres sur simple demande de la Société ou de son mandataire, laquelle peut être présentée à tout moment.

ARTICLE 27 DES STATUTS - DÉLIBÉRATIONS DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

I. - À chaque Assemblée est tenue une feuille de présence. Cette feuille de présence, dûment émargée par les actionnaires présents et les mandataires, est certifiée exacte par le Bureau de l'Assemblée.

II. - L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou à défaut, par un administrateur délégué à cet effet par le Conseil d'Administration.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants représentant, tant par eux-mêmes que comme mandataires, le plus grand nombre de voix.

Le Bureau ainsi composé désigne un secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

III. - Les délibérations des assemblées générales sont constatées par des procès-verbaux inscrits sur un registre spécial, coté et paraphé, conformément aux prescriptions réglementaires.

Ces procès-verbaux sont signés par les membres du Bureau.

ARTICLE 28 DES STATUTS - DROIT DE COMMUNICATION

Avant chaque Assemblée Générale, tout actionnaire a le droit d'obtenir communication des documents lui permettant de se prononcer en connaissance de cause et de porter un jugement informé sur la gestion et la marche de la Société.

La nature de ces documents et les conditions de leur envoi ou de leur mise à la disposition des actionnaires sont déterminées par la réglementation.

7.1.5 DROITS, PRIVILÈGES ET RESTRICTIONS ATTACHÉS AUX ACTIONS

Les articles 7, 11, 12, 13 et 30 des statuts de la Société contiennent les stipulations relatives au droit de vote double, à la forme et à la transmission des actions, aux déclarations de franchissement de seuil ainsi qu'à l'affectation et à la répartition des bénéfices.

Par ailleurs, les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit de préférence à la souscription des actions de numéraire émises pour réaliser une augmentation de capital. L'Assemblée Générale (ou le Conseil d'Administration agissant sur autorisation de l'Assemblée Générale) qui décide de l'augmentation de capital peut supprimer le droit préférentiel de souscription, au vu du rapport du Conseil d'Administration et du rapport du ou des Commissaires aux comptes.

ARTICLE 7 DES STATUTS - CAPITAL SOCIAL

Le capital social est fixé à la somme de QUATRE-VINGT MILLIONS SEPT CENT TRENTE DEUX MILLE NEUF CENT TROIS EUROS ET SOIXANTE-QUINZE CENTIMES (80 732 903,75 €).

Il est divisé en SOIXANTE-QUATRE MILLIONS CINQ CENT QUATRE-VINGT SIX MILLE TROIS CENT VINGT TROIS (64 586 323) actions de 1,25 € chacune, toutes de même catégorie, entièrement libérées.

Toutefois, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées et justifiant d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom d'un même actionnaire, et ce, conformément et dans les limités de l'article L. 225-123 du Code de commerce.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double sera accordé, dès leur émission, aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

ARTICLE 11 DES STATUTS - FORME DES ACTIONS

I. - Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sauf dispositions légales ou réglementaires pouvant imposer, dans certains cas, la forme nominative.

II. - Les actions, quelle que soit leur forme, sont inscrites en comptes tenus dans les conditions et selon les modalités prévues par le décret n° 83-359 du 2 mai 1983.

La propriété des actions est établie par une inscription en compte :

- chez l'intermédiaire habilité de leur choix pour les titres au porteur,
- chez la Société et s'ils le souhaitent, chez l'intermédiaire habilité de leur choix pour les titres nominatifs.

ARTICLE 12 DES STATUTS - TRANSMISSION DES ACTIONS

Toute transmission ou mutation d'actions, qu'elles soient nominatives ou au porteur, s'effectue par virement de compte à compte.

ARTICLE 13 DES STATUTS - DÉTENTION DU CAPITAL SOCIAL

Tout actionnaire doit satisfaire aux obligations légales d'information, au cas où, agissant seul ou de concert, il vient à détenir ou cesse de détenir une fraction de capital ou des droits de vote définie par le Code de commerce.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées, les actions excédant la fraction soumise à déclaration sont privées du droit de vote, pour toute Assemblée qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'ont pas été régulièrement déclarés, ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

ARTICLE 30 DES STATUTS - BÉNÉFICES ET PERTES

Sur le bénéfice net de chaque exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé un vingtième au moins pour constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve légale est descendue en dessous de cette fraction.

Le solde augmenté le cas échéant des reports bénéficiaires constitue le bénéfice distribuable.

Ce bénéfice est à la disposition de l'Assemblée Générale qui décide souverainement de son affectation. À ce titre, elle peut, en totalité ou partiellement, l'affecter à la dotation de toutes réserves générales ou spéciales, le reporter à nouveau ou le répartir entre les actionnaires sous forme de dividendes. En outre, l'Assemblée Générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, soit pour fournir ou compléter un dividende, soit à titre de distribution exceptionnelle ; en ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Toutefois, aucune distribution ne peut être faite si elle a pour effet de ramener l'actif net à un montant inférieur à celui du capital social augmenté des réserves qui ne peuvent être distribuées.

L'Assemblée Générale a la possibilité d'offrir aux actionnaires le choix entre un paiement en numéraire ou/et en actions de la Société, de tout ou partie des acomptes sur dividendes ou des dividendes, ceci dans les conditions légales et réglementaires.

Les pertes, s'il en existe, sont, après approbation des comptes par l'Assemblée Générale, inscrites à un compte spécial du bilan pour être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

7.2 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL

7.2.1 ÉVOLUTION ET RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2017, le capital social de la Société s'élève à 80 691 403,75 € ; il est divisé en 64 553 123 actions de 1,25 € de nominal, entièrement libérées et de même catégorie. Par ailleurs, le nombre total de droits de vote bruts s'élève à 84 323 682 et le nombre total de droits de vote exerçables s'élève à 84 287 652. Les actions sont nominatives ou au porteur suivant le choix de l'actionnaire.

Conformément à l'article 223-11 du règlement général de l'AMF, les droits de vote sont présentés selon leur calcul « théorique », sur la base de l'ensemble des actions auxquelles est attaché un droit de vote, y compris les actions privées de droit de vote (auto-détention). Ces droits de vote théoriques sont retenus pour le calcul des franchissements de seuils de participation.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital social, des droits de vote et de leur répartition entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2017.

	31/12/2017 (1)				31/12/2016				31/12/2015 (2)			
Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote
J-C. Marian	4 133 109	6,40 %	8 266 218	9,80 %	4 133 109	6,86 %	8 266 218	10,22 %	4 133 069	6,86 %	7 881 819	11,69 %
CPPIB	9 193 192	14,24 %	18 245 038	21,64 %	8 870 854	14,72 %	17 663 707	21,83 %	8 792 854	14,59 %	8 792 854	13,04 %
FFP Invest	3 811 353	5,90 %	7 622 706	9,04 %	3 811 353	6,32 %	7 622 706	9,42 %	3 811 353	6,32 %	7 622 706	11,30 %
Sofina Group	2 380 000	3,69 %	4 760 000	5,64 %	3 180 000	5,28 %	6 360 000	7,86 %	3 180 000	5,28 %	3 180 000	4,72 %
Auto-détention	36 030	0,06 %	-	0,00 %	8 731	0,01 %	-	0,00 %	11 442	0,02 %	-	0,00 %
Public	44 999 439	69,71 %	45 429 720	53,88 %	40 269 644	66,81 %	40 997 323	50,67 %	40 344 973	66,94 %	39 954 057	59,25 %
TOTAL	**64 553 123**	**100,00 %**	**84 323 682**	**100,00 %**	**60 273 691**	**100,00 %**	**80 909 954**	**100,00 %**	**60 273 691**	**100,00 %**	**67 431 436**	**100,00 %**

(1) En 2017, le capital social de la Société a été augmenté d'une somme de 5 349 290 €, par création de 4 279 432 actions nouvelles, suite à la conversion des ORNANE 2013 et à l'acquisition (gratuite) d'actions par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et certains membres de l'équipe dirigeante.
(2) En 2015, le capital social de la Société a été augmenté d'une somme de 5 882 247,50 €, par création de 4 705 798 actions nouvelles, suite au remboursement anticipé de la totalité des OCEANE en circulation à échéance 2016 et à l'exercice d'OBSAAR (voir document de référence 2016 page 45).

La Société n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaires, ni de convention relative au capital.

Le tableau ci-dessous présente un résumé des augmentations de capital intervenues en 2017.

Date	Montant du capital social avant augmentation	Montant de l'augmentation de capital	Montant du capital social après augmentation	Motif de l'augmentation de capital
28 février 2017	75 342 113,75 €	76 896,25 €	75 419 010,00 €	Conversion des ORNANE 2013
17 mars 2017	75 419 010,00 €	116 636,25 €	75 535 646,25 €	Conversion des ORNANE 2013
10 avril 2017	75 535 646,25 €	102 812,50 €	75 638 458,75 €	Acquisition (gratuite) d'actions
18 avril 2017	75 638 458,75 €	25 486,25 €	75 663 945,00 €	Conversion des ORNANE 2013
31 mai 2017	75 663 945,00 €	96 000,00 €	75 759 945,00 €	Conversion des ORNANE 2013
31 octobre 2017	75 759 945,00 €	4 931 458,75 €	80 691 403,75 €	Conversion des ORNANE 2013

Le 10 avril 2018, le capital social de la Société a été augmenté d'une somme de 41 500 €, pour être porté de 80 691 403,75 € à 80 732 903,75 €, suite à l'acquisition (gratuite) d'actions par certains membres de l'équipe dirigeante.

7.2.2 INSTRUMENTS FINANCIERS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

OBLIGATIONS À OPTION DE REMBOURSEMENT EN NUMÉRAIRE ET/OU EN ACTIONS NOUVELLES ET/OU EXISTANTES (« ORNANE »)

La Société a émis au pair le 17 juillet 2013, 4 260 631 ORNANE de 46,56 € de valeur nominale unitaire, portant intérêt au taux annuel de 1,75 % et remboursables au pair le 1er janvier 2020. Leurs modalités figurent dans la note d'opération ayant reçu de l'AMF le visa n° 13-338 le 9 juillet 2013 (la « **Note d'Opération** »).

À la date d'émission, le taux de conversion était égal à 1 action ORPEA pour 1 ORNANE. Suite aux distributions de dividendes intervenues en 2013, en 2014, en 2015, en 2016 puis en 2017, le taux de conversion a été porté, à compter du 7 juillet 2017, à 1,068 action ORPEA pour 1 ORNANE, conformément aux stipulations du paragraphe 4.16.7 de la Note d'Opération.

Au cours de l'exercice 2017, de nombreux porteurs d'ORNANE ont exercé leur droit à l'attribution d'actions, de sorte que le capital social de la Société a été augmenté à plusieurs reprises (voir paragraphe 7.2.1 ci-dessus). Par ailleurs, suite au remboursement anticipé, le 19 octobre 2017, des ORNANE restant en circulation, conformément à l'article 4.9.3 (« Amortissement anticipé par remboursement au gré de la Société ») de la Note d'Opération, il n'y a plus d'ORNANE en circulation au 31 décembre 2017.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS, ACTIONS GRATUITES ET ACTIONNARIAT SALARIÉ

Au cours des deux dernières années, le Conseil d'Administration a approuvé la mise en place de plusieurs plans d'attribution gratuite d'actions au profit des dirigeants mandataires sociaux ainsi que de certains membres de la Direction Générale. L'attribution gratuite d'actions est soumise à des conditions de performance exigeantes et vise notamment à récompenser la performance, à fidéliser les cadres-clés et à aligner les intérêts de la Direction Générale avec ceux des actionnaires. Le tableau ci-après présente les caractéristiques de ces plans.

Informations sur les attributions gratuites d'actions	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3	Plan n°4	Plan n°5
Date de l'Assemblée Générale	06/11/2015	06/11/2015	23/06/2016	23/06/2016	23/06/2016
Date du Conseil d'administration	10/02/2016	10/02/2016	04/05/2017	13/12/2017	13/12/2017
Nombre total maximum d'actions pouvant être attribuées gratuitement	82 250	33 200	29 514	13 000	13 000
Date d'acquisition des actions	10/04/2017	10/04/2018	04/05/2019	13/12/2020	13/12/2021
Date de fin de période de conservation	10/04/2019	10/04/2020	04/05/2021	13/12/2021	13/12/2021
Conditions de performance	Chiffre d'affaires et EBITDA (1)	Chiffre d'affaires et EBITDA (1)	Évolution du cours de bourse d'ORPEA dividende inclus (2)	Chiffre d'affaires et EBITDA (3)	Chiffre d'affaires, EBITDA et croissance organique (4)
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2017	82 250	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	N/A	N/A	N/A	N/A
Actions attribuées gratuitement pas encore acquises au 31 décembre 2017	N/A	33 200	29 514	13 000	13 000

(1) Chiffre d'affaires et EBITDA prévus aux budgets 2015 et 2016 tels que présentés aux séances du Conseil d'administration d'ORPEA.

(2) Dans le cas où l'évolution du cours de bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) serait supérieure ou égale à 10 % de la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni et du CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les deux exercices 2017 et 2018, toutes les actions ORPEA pouvant être acquises feront l'objet d'une acquisition définitive.
Dans le cas où l'évolution du cours de bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) serait inférieure ou égale à la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni et du CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les deux exercices 2017 et 2018, aucune action ORPEA ne sera définitivement acquise.
Dans le cas où l'évolution du cours de bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) se situerait entre 0 et 10 % au-dessus de la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni et du CAC 40, en incluant les dividendes versés, sur les deux exercices 2017 et 2018, le nombre d'actions ORPEA définitivement acquises par chaque bénéficiaire sera calculé proportionnellement de manière linéaire entre ces deux bornes. À défaut d'obtenir un nombre entier d'actions ORPEA, celui-ci sera arrondi au nombre entier inférieur.
La période de référence pour l'appréciation de cette condition est la moyenne du cours de bourse d'ORPEA sur la période allant du 1er janvier 2019 au 30 avril 2019, à laquelle s'ajoutera le dividende versé au titre de l'exercice 2018, comparée à cette même moyenne sur la période courant du 1er janvier 2017 au 30 avril 2017, à laquelle s'ajoute le dividende versé au titre de l'exercice 2016.

(3) Chiffre d'affaires et EBITDA prévus aux budgets 2018 et 2019 tels que présentés aux séances du Conseil d'administration d'ORPEA.

(4) Chiffre d'affaires et EBITDA prévus aux budgets 2018 et 2019 tels que présentés aux séances du Conseil d'administration d'ORPEA, taux moyen de croissance organique sur les années 2018 et 2019, EBITDA moyen sur les années 2018 et 2019.

Il n'existe pas d'option de souscription d'actions de la Société ni de plan épargne Groupe (ou de plan de ce type) permettant à ORPEA de connaître précisément le nombre d'actions détenu par les salariés.



8.

Informations complémentaires

8.1 Responsable du document de référence **252**

8.1.1 Responsable du document de référence 252

8.1.2 Attestation du responsable 252

8.1.3 Contacts investisseurs 252

8.2 Contrôleurs légaux des comptes **253**

8.2.1 Commissaires aux comptes titulaires 253

8.2.2 Commissaires aux comptes suppléants 253

8.3 Documents accessibles au public **254**

8.4 Table de concordance **255**

8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

8.1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

M. Yves Le Masne, Directeur Général.

8.1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant dans le présent document de référence présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture du dit document.

Puteaux, le 16 mai 2018

8.1.3 CONTACTS INVESTISSEURS

ORPEA

Yves Le Masne - Directeur Général - Tél. : 01 47 75 78 07

Steve Grobet - Directeur des Relations Investisseurs - Tél. : 01 47 75 74 66 - s.grobet@orpea.net

8.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

8.2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

- Saint-Honoré BK&A

  Représentée par M. Emmanuel Klinger

  140, rue du Faubourg-Saint-Honoré - 75008 Paris

Le cabinet Saint-Honoré BK&A a été nommé pour la première fois à l'Assemblée Générale du 27 juin 2008, pour une durée de six exercices. Son mandat a été renouvelé à l'Assemblée Générale du 25 juin 2014, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

- Deloitte & Associés

  Représentée par M. Jean-Marie Le Guiner

  185, avenue Charles-de-Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine

Le cabinet Deloitte & Associés a été nommé pour la première fois par l'Assemblée Générale Mixte du 29 juin 2006, en remplacement de la société VADEMECUM démissionnaire pour convenances personnelles. Son mandat lui a été confié, à compter de l'exercice ouvert le 1er janvier 2006, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Il a été renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2016, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

8.2.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

- Saint-Honoré SEREG

  Suppléant de Saint-Honoré BK&A

  140, rue du Faubourg-Saint-Honoré - 75008 Paris

Nommé lors de l'Assemblée Générale du 25 juin 2014, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

- BEAS

  Suppléant de Deloitte & Associés

  7-9, villa Houssay - 92200 Neuilly-sur-Seine

Renouvelé en même temps et pour la même durée que le cabinet Deloitte & Associés, pour remplacer Mme Françoise Vainqueur, co-Commissaire aux comptes suppléant, démissionnaire pour convenances personnelles.

8.3 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Le présent document de référence est publié sur les sites Internet de la Société (www.orpea-corp.com) et de l'AMF (www.amf-france.org). Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais auprès de la Société.

Pendant la durée de validité du présent document de référence, les statuts de la Société, ses comptes annuels et consolidés ainsi que les communiqués de presse financiers et réglementaires sont disponibles sur le site Internet de la Société.

Les documents juridiques et financiers relatifs à la Société et devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés, selon le cas, sur le site Internet de la Société ou au siège social de la Société.

8.4 TABLE DE CONCORDANCE

La table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'annexe I du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, et renvoie aux pages du présent document de référence..

Rubrique	Pages
1 : PERSONNES RESPONSABLES	
1.1 - Personnes responsables des informations contenues dans le présent document de référence	252
1.2 - Déclaration de la personne responsable	252
2 : CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
2.1 - Identité des contrôleurs légaux des comptes	253
2.2 - Démission ou nouvelle désignation de Commissaires aux Comptes	N/A
3 : INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1 - Informations financières historiques sélectionnées	11 à 15
3.2 - Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	57 à 58
4 : FACTEURS DE RISQUES	**59 à 73**
5 : INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1 - Histoire et évolution de la Société	17 à 33
5.2 - Investissements	42 à 44/173/ 185 à 186
6 : APERÇU DES ACTIVITÉS DU GROUPE	
6.1 - Aperçu des activités du Groupe	18 à 25
6.2 - Principaux marchés du Groupe	34 à 40
6.3 - Éléments exceptionnels	N/A
6.4 - Brevets, licences et contrats industriels importants	N/A
6.5 - Position concurrentielle	37 à 38
7 : ORGANIGRAMME	
7.1 - Description sommaire du Groupe	191/208/224 à 227
7.2 - Liste des filiales importantes	208/224 à 227
8 : PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES	
8.1 - Immobilisations corporelles importantes	49/189 à 190
8.2 - Contraintes environnementales pouvant influencer l'utilisation de ces immobilisations corporelles	105 à 110
9 : EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1 - Situation financière du Groupe	45 à 49
9.2 - Résultat d'exploitation	45 à 47
10 : TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1 - Informations sur les capitaux de l'émetteur	248/192 à 194
10.2 - Flux de trésorerie de l'émetteur	49/173
10.3 - Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	49/57/196 à 200
10.4 - Informations concernant toute restriction à l'utilisation de capitaux	N/A
10.5 - Informations concernant les sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements relatifs aux investissements	N/A
11 : RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	**56**
12 : INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
12.1 - Principales tendances ayant influé sur le Groupe depuis le 1er janvier 2018	57 à 58/208
12.2 - Engagements ou événements importants susceptibles d'influer sur les perspectives du Groupe	57 à 58

Rubrique		Pages
13 :	**PRÉVISION OU ESTIMATION DU BÉNÉFICE**	**N/A**
14 :	**ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE**	
14.1 –	Composition du Conseil d'Administration et de la Direction générale	128 à 136/140
14.2 –	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la Direction Générale	132
15 :	**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**	
15.1 –	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	141 à 157
15.2 –	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	194 à 195
16 :	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE**	
16.1 –	Date d'expiration des mandats actuels	131
16.2 –	Contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages	N/A
16.3 –	Les Comités d'études du Conseil d'administration	136 à 139
16.4 –	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	159
17 :	**SALARIÉS**	
17.1 –	Nombre de salariés	94 à 104
17.2 –	Participation et stock-options dans mandataires sociaux	249
17.3 –	Accord de participation des salariés dans le capital	249
18 :	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**	
18.1 –	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	248
18.2 –	Existence de droits de vote différents	247
18.3 –	Détention ou contrôle de l'émetteur	248
18.4 –	Accord pouvant induire un changement de contrôle	158
19 :	**OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS**	**207/164 à 168**
20 :	**INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR**	
20.1 –	Informations financières consolidées	170 à 213
20.2 –	Informations financières pro forma	N/A
20.3 –	États financiers	216 à 239
20.4 –	Vérification des informations financières historiques annuelles	170 à 174
20.5 –	Date des dernières informations financières	170 à 174
20.6 –	Informations financieres intermediaires et autres	57 à 58
20.7 –	Politique de distribution de dividendes	55/194
20.8 –	Procédures judiciaires et d'arbitrage	72
20.9 –	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21 :	**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**	
21.1 –	Capital social	192 et 193/248
21.2 –	Acte constitutif et statuts	242 à 247
22 :	**CONTRATS IMPORTANTS**	**N/A**
23 :	**INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS**	**N/A**
24 :	**DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**	**254**
25 :	**INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS**	**191/208/224 à 227**

ORPEA
Société anonyme au capital de 80 732 903,75 €
Siège social: 12 rue Jean Jaurès 92813 Puteaux Cedex
401 251 566 RCS Nanterre

EXTRAIT DU PROCES-VERBAL DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 28 JUIN 2018

(.../ ...)

Deuxième résolution (Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017)

L'Assemblée, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration sur les projets de résolutions, du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017, comprenant le bilan, le compte de résultat consolidé et les annexes, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.
L'Assemblée approuve le résultat net consolidé part du groupe au 31 décembre 2017 qui s'établit à 89 788 826 €.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée.

(... / ...)

Pour extrait certifié conforme

ORPEA
Société anonyme au capital de 80 732 903,75 €
Siège social: 12 rue Jean Jaurès 92813 Puteaux Cedex
401 251 566 RCS Nanterre

EXTRAIT DU PROCES-VERBAL DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 28 JUIN 2018

(... / ...)

Troisième résolution (Affectation du résultat - Fixation du dividende)

L'Assemblée, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration sur les projets de résolutions, du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux comptes, décide d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2017, qui s'élève à 111 201 810,02 € :

Bénéfice de l'exercice	111 201 810,02 €
Dotation à la réserve légale	2 074 740,26 €
Solde	109 127 069,77 €
Dividendes	71 044 955,30 €
Autres réserves	38 082 114,47 €

Le montant global de dividende de 71 044 955,30 € a été déterminé sur la base d'un nombre d'actions composant le capital social de 64 586 323 actions au 10 avril 2018. Il sera ainsi distribué à chacune des actions de la Société ayant droit au dividende, un dividende de 1,10 € par action.
Le dividende sera détaché de l'action sur Euronext Paris le 13 juillet 2018 et mis en paiement le 17 juillet 2018.
Conformément aux dispositions de l'article L.225-210 du Code de commerce, le montant de dividende correspondant aux actions auto-détenues à la date de sa mise en paiement, ainsi que le montant auquel des actionnaires auraient éventuellement renoncé, seront affectés au compte de report à nouveau.
Il est précisé que ce dividende constitue un revenu mobilier imposable, pour les actionnaires personnes physiques résidentes de France, à l'impôt sur le revenu au taux forfaitaire de 12,8% instauré par la loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017 de finances pour 2018 (ou, sur option irrévocable pour l'ensemble des revenus mobiliers et plus-values de l'année à exercer par l'actionnaire lors du dépôt de la déclaration de revenus et au plus tard avant la date limite de déclaration, au barème progressif et éligible, dans ce cas seulement, à l'abattement de 40 % prévu par le 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts) et aux prélèvements sociaux au taux de 17,2%.
Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée constate que les dividendes et les revenus distribués éligibles à l'abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice concerné (exercice de distribution)	Dividende versé par action	Revenus distribués par action	
		Eligible à l'abattement de 40% mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI	Non éligible à l'abattement de 40% mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI
2014 (2015)	0,80 €	0,80 €	-
2015 (2016)	0,90 €	0,90 €	-
2016 (2017)	1,00 €	1,00 €	-

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée.

(... / ...)

Pour extrait certifié conforme