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-C)

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

Ce dépôt a été enregistré le 02/07/2019 sous le numéro de dépôt 22048

Greffe du tribunal de commerce de Nanterre : dépôt N°22048 en date du 02/07/2019

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

incluant le Rapport financier annuel

















2018

ORPEA
GROUPE

SOMMAIRE

Profil du Groupe 2
Chiffres clés 4
Message du Directeur Général 5
Engagements sociaux et sociétaux 2018 6
Favoriser la recherche et l'innovation 7
Stratégie 8

1

PRÉSENTATION DU GROUPE ORPEA ET DE SES MARCHÉS 9
1.1 Chiffres clés d'ORPEA 11
1.2 L'activité du groupe ORPEA 19
1.3 Les piliers du modèle ORPEA 29
1.4 Un secteur à fortes barrières à l'entrée, porté par des besoins croissants 38

2

RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2018 47
2.1 Panorama de l'exercice 2018 48
2.2 Examen des comptes consolidés au 31 décembre 2018 51
2.3 Examen des comptes sociaux au 31 décembre 2018 56
2.4 Autres informations financières 60
2.5 Perspectives et événements survenus depuis le 1er janvier 2019 62
2.6 Gestion des risques 64
2.7 Contrôle interne 72
2.8 Plan de vigilance 79
2.9 Annexes 98

3

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 99
3.1 Modèle d'affaires 100
3.2 Politique générale d'identification et de gestion des risques 102
3.3 Une conduite responsable des activités du Groupe 104
3.4 Une approche sociale responsable 107
3.5 Une approche environnementale responsable 119
3.6 Une approche sociétale responsable 127
3.7 Note méthodologique sur le reporting des données 140
3.8 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 144

4

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 147
4.1 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration 148
4.2 Direction Générale 164
4.3 Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants et aux mandataires sociaux 165
4.4 Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 184
4.5 Conventions conclues entre un mandataire social et une filiale 184
4.6 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 184
4.7 État récapitulatif des opérations réalisées en 2018 par les mandataires sociaux sur le titre ORPEA 185
4.8 Annexes 185

5

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018 195
5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2018 196
5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 232

6

COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2018 237
6.1 Comptes de la société ORPEA SA au 31 décembre 2018 238
6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 258

7

PRINCIPALES INFORMATIONS RELATIVES À LA SOCIÉTÉ 263
7.1 Principales dispositions statutaires 264
7.2 Informations sur le capital social 270

8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 273
8.1 Responsable du document de référence 274
8.2 Contrôleurs légaux des comptes 275
8.3 Documents accessibles au public 275
8.4 Table de concordance 276

2018

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

incluant le Rapport financier annuel



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.

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 10 mai 2019 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.

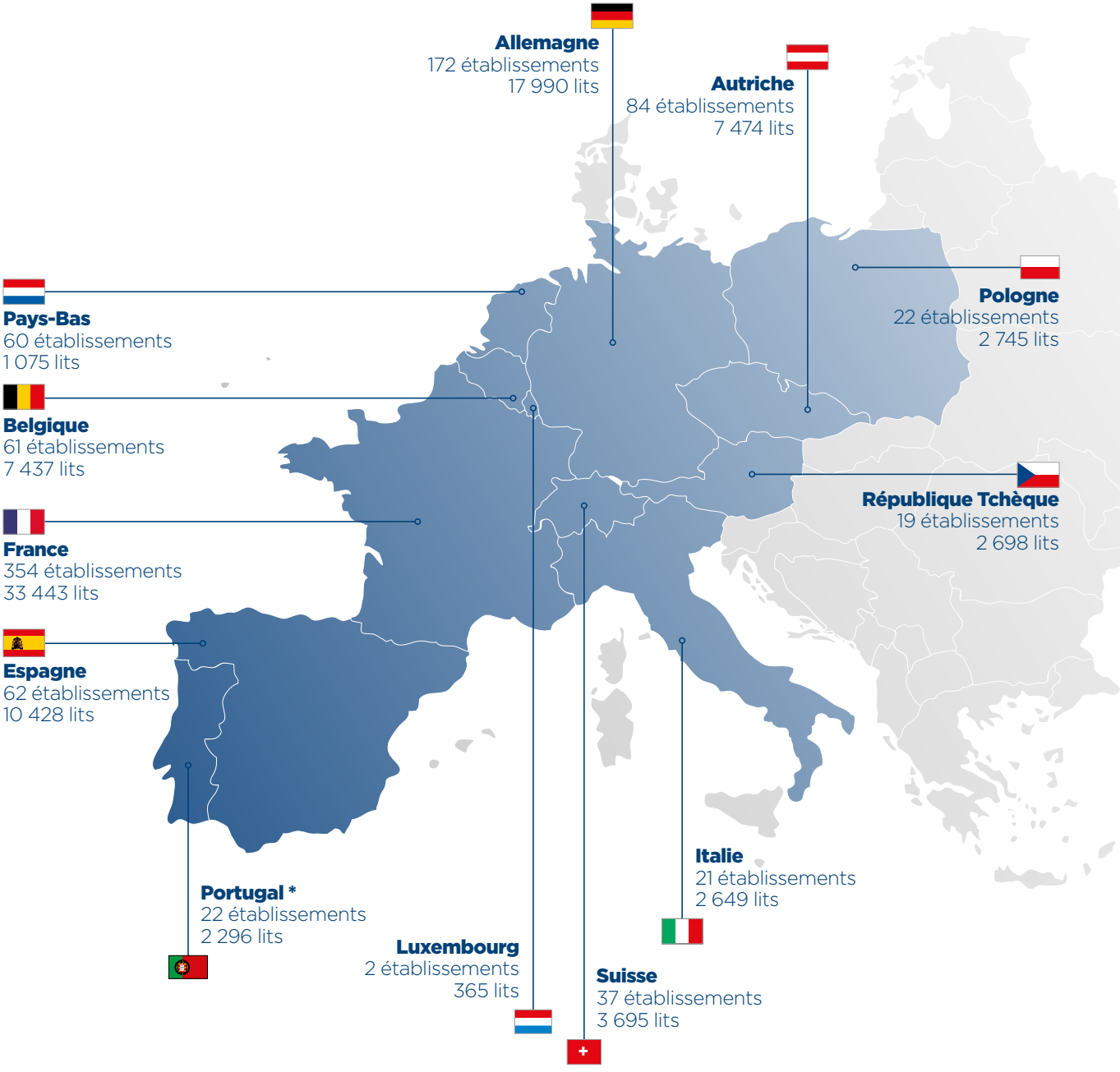
En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, le présent document de référence incorpore par référence les documents de référence 2016 déposé le 19 mai 2017 sous le n° D. 17-0542 et 2017 déposé le 16 mai 2018 sous le n° D. 18-0487.

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, acteur mondial 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 résidents et patients, aussi bien en France qu'à l'international. Initialement constitué en France, le Groupe s'est progressivement transformé au cours des dernières années en une société européenne pour devenir aujourd'hui une société mondiale, au savoir-faire toujours 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 14 pays dont 65 % de son réseau hors de France.

En 2018, ORPEA a par ailleurs dimensionné l'organisation du Groupe pour sécuriser son développement mondial, avec des premiers développements en Chine et en Amérique Latine (Brésil). Le Groupe poursuit toujours la même stratégie d'expansion internationale en offrant les plus hauts standards de qualité dans les meilleures localisations.



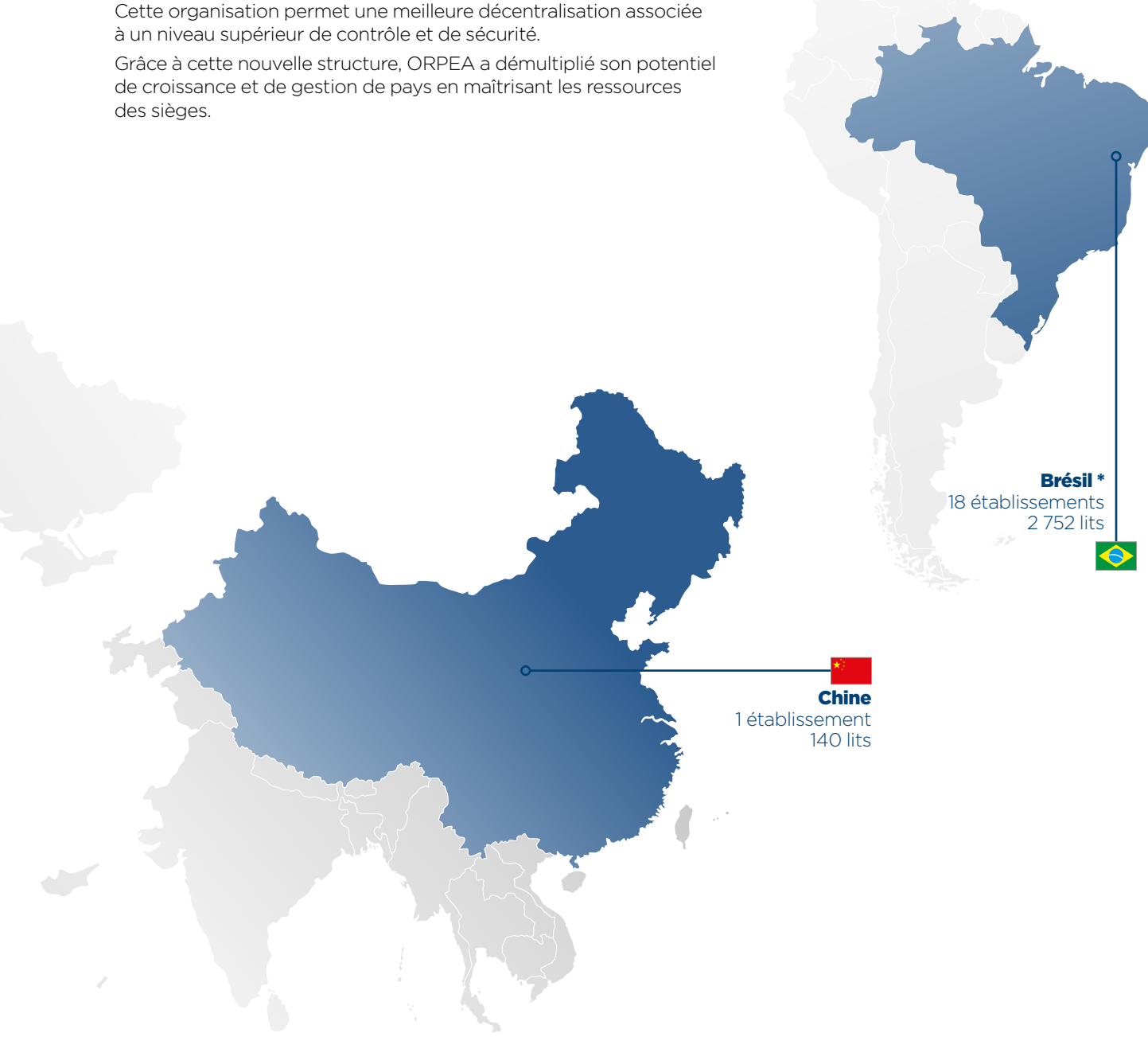
Ainsi, en deux ans, le Groupe est passé d'une organisation par pays à une organisation en *clusters*, entités organisationnelles avec une équipe de management et un siège, gérant plusieurs pays. Cette vaste refonte de son organisation, visant à la rendre plus fluide, plus efficace et plus sécurisée pour mener à bien son expansion mondiale, est quasiment achevée.

En parallèle, le siège *Corporate* a été renforcé avec le recrutement d'experts qui mettent leur savoir-faire au service de l'ensemble des entités du Groupe. Ainsi, désormais séparé des équipes France, il est intégralement dédié au déploiement et au contrôle de la bonne application des politiques ORPEA au sein des *clusters*.

Ce renforcement s'est notamment opéré au sein de la Direction risques, audit et contrôle interne, désormais constituée de 16 experts au *Corporate* avec des relais au sein des *clusters*, spécifiquement en Amérique latine.

Cette organisation permet une meilleure décentralisation associée à un niveau supérieur de contrôle et de sécurité.

Grâce à cette nouvelle structure, ORPEA a démultiplié son potentiel de croissance et de gestion de pays en maîtrisant les ressources des sièges.



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

CHIFFRES CLÉS

5,7 Mds€

DE PATRIMOINE IMMOBILIER EN 2018

x 4 en 10 ans (2008)



3 420 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2018

x 5 en 10 ans (2008)



935

ÉTABLISSEMENTS

dans des localisations stratégiques au cœur des villes



59 571

COLLABORATEURS AU 31/12/2018

x 4 en 10 ans (2008)



95 187

LITS

x4 en 10 ans (2008)



5,8 Mds€

DE CAPITALISATION BOURSIÈRE AU 31/12/2018

x 6,5 en 10 ans (2008)





« D'une ambition, la mondialisation d'ORPEA est désormais une réalité, avec un potentiel de développement unique. »

Le développement international du Groupe a été très dynamique en 2018 avec 10 000 lits supplémentaires sur l'ensemble du réseau en 12 mois, et le renforcement du positionnement sur le segment premium, notamment en Allemagne. En parallèle, la rentabilité a progressé, avec une hausse de plus de 11 % du résultat net qui a doublé en cinq ans.

Fort d'une nouvelle organisation en *clusters*, ORPEA est dans une position solide, bénéficiant d'un potentiel de développement important. Le Groupe poursuivra sa stratégie de croissance, en privilégiant le segment premium, tant par des créations d'établissements que par des acquisitions.

Avec 80 000 lits en exploitation, un réservoir de plus de 17 000 lits en construction et sa maîtrise reconnue du développement, ORPEA dispose d'un levier de croissance solide et d'une visibilité forte sur les prochaines années.

En 2019, ORPEA célèbre son 30e anniversaire et ses succès passés et à venir reposent toujours sur trois piliers fondamentaux :

- **l'engagement de ses 59 500 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 ;
- **des valeurs fortes et inchangées depuis 30 ans qui deviennent de plus en plus internationales :** bienveillance, loyauté, professionnalisme et humilité.

Dès le début 2019, ORPEA a concrétisé une nouvelle ambition stratégique et est devenu le leader du continent Amérique latine avec des prises de participation dans les premiers groupes chilien et brésilien, accompagné de partenaires de premier plan lui permettant de sécuriser un développement très dynamique dans cette région à fort potentiel.

YVES LE MASNE
Directeur Général d'ORPEA



730 000 heures de formation en 2018

Promouvoir le professionnalisme des équipes et favoriser leur engagement

ORPEA fête cette année ses 30 ans et reste fidèle à la dynamique qui forge sa culture d'entreprise : prendre soin des 250 000 résidents et patients qui lui ont fait confiance en 2018 et rechercher sans cesse à améliorer la qualité. Cet engagement requiert de valoriser les métiers et favoriser le bien-être des équipes. Dans cette optique, ORPEA déploie trois leviers essentiels dans sa mission :

- des formations et une gestion des carrières personnalisées et adaptées ;
- des outils pour promouvoir la qualité de vie au travail et le bien-être de ses collaborateurs ;
- la promotion de la diversité et de l'égalité des chances.

La formation est un axe essentiel pour développer la qualité de services et de soins et valoriser les compétences et proposer des parcours épanouissants aux collaborateurs. C'est pourquoi la politique formation d'ORPEA s'adresse à tous les collaborateurs : 100 % des salariés sont formés et en 2018, le nombre d'heures de formation a progressé de 21 % pour atteindre 730 000 heures (soit 15 h/collaborateur). Pour bénéficier de programmes sur-mesure, ORPEA développe et crée ses propres modules de formation, en s'appuyant sur des experts externes reconnus, répondant ainsi aux attentes des collaborateurs et aux évolutions du métier. Pour promouvoir le développement de parcours professionnels au sein de l'entreprise, favoriser la gestion des talents et la rétention des collaborateurs, les équipes de la DRH ont été renforcées en 2018, avec la création d'un département dédié au développement RH.

De plus, la diversité et l'égalité des chances ont toujours été placées au cœur du développement RH d'ORPEA. La diversité femmes-hommes est particulièrement marquée comme l'illustre le Prix de la diversité dans les organes de direction reçu par ORPEA dans le cadre de la 15e édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise. Les postes de direction, dont les positions stratégiques, sont à 66 % tenus par des femmes. Cette politique initiée depuis 30 ans, visant à donner sa chance à tous, se matérialise également dans les actions menées en matière d'intégration et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap ou des seniors.

Enfin, une attention particulière est portée au sein du Groupe sur la prévention des risques professionnels de manière à améliorer la qualité de vie au travail. La politique en la matière s'est formalisée et enrichie en 2018 par le biais d'un programme de lutte contre les troubles musculo-squelettiques et de programme de prévention propre à chaque établissement, une formation sur « Comprendre et manager une institution en développant une stratégie d'anticipation des risques psychosociaux » à l'attention des Directeurs d'établissements et des Directeurs régionaux.

Contribuer au développement des territoires

ORPEA est un acteur engagé dans la vie sociale et l'économie des territoires dans lesquels il est présent et entend contribuer à leur dynamisme :

- **au niveau de l'emploi :** par la création et le maintien d'emplois locaux, pérennes et non délocalisables, afin d'accompagner son développement et le renforcement continu de sa structure organisationnelle. À ce titre, en 2018, ORPEA a recruté 11 693 personnes en CDI, qu'il s'agisse de créations d'emplois ou de renouvellements liés aux départs naturels ;
- **en termes d'aménagement du territoire :** avec plus de 17 000 lits en cours de construction et de restructuration, ORPEA contribue à la construction de nouveaux quartiers ou à l'aménagement de quartiers en restructuration ;
- **en soutenant le tissu associatif local :** tant dans le cadre de leur programme d'animations et d'ateliers thérapeutiques, qu'en développant des initiatives solidaires.

Dynamique d'innovation et de recherche

Dans une quête d'améliorer la qualité de vie et de soin proposée aux résidents et patients, tout en assurant la sécurité et la santé de ses collaborateurs, ORPEA a poursuivi sa dynamique d'innovation et de recherche par le développement de nouvelles approches thérapeutiques et le déploiement de nouvelles technologies :

La dynamique d'innovation repose sur trois axes stratégiques au sein du groupe ORPEA :

- assurer la sécurité et le bien-être des résidents, patients et de leurs proches ;
- promouvoir la santé et la sécurité des collaborateurs ;
- intégrer l'intelligence artificielle dans nos process.

Tous les projets menés sont étudiés en étroite concertation avec la Direction médicale, la DSI et les Directions opérationnelles, de manière à s'assurer que les nouveaux outils respecteront les principes de la politique médicale du Groupe, ses valeurs et principes éthiques, les dispositifs de sécurité de l'information. En effet, ORPEA entend promouvoir l'innovation fondée sur les preuves, ce qui nécessite une évaluation multidisciplinaire rigoureuse des projets développés avant leur éventuel déploiement au sein des établissements du Groupe. Ainsi, **en deux ans, une centaine de dispositifs et de start-up ont été analysés ; et en 2018, 16 projets étaient en cours d'expérimentation** sur des thématiques tels que la prévention du risque de chute, l'hygiène, la télémédecine, la nutrition ou encore le circuit du médicament.

Plus concrètement, en 2018, ORPEA a poursuivi le déploiement de la thérapie par exposition à la réalité virtuelle, notamment en psychiatrie, permettant d'immerger – de façon contrôlée – 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.

Dans sa volonté de promouvoir les approches non médicamenteuses, ORPEA a développé des programmes spécifiques à destination des patients souffrant d'anxiété ou de stress post-traumatique, qui reposent sur l'utilisation du neurofeedback et de la cohérence cardiaque. Des effets positifs sont notés sur la consommation d'anxiolytiques.

Des dispositifs technologiques ont été déployés visant à renforcer la sécurité des résidents/patients atteints de troubles de la désorientation spatio-temporelle, tout en respectant la liberté d'aller et venir. Dans ce cadre, on notera notamment un dispositif anti-errance ainsi qu'une poignée anti-intrusion installée sur les portes des chambres d'unités de soins adaptés dédiées à la prise en charge de ces malades.

En Soins de Suite et de Réadaptation, un programme individuel de remise en forme dédié aux porteurs de maladies chroniques a été mis en place. Basé sur l'intensité des activités physiques, il permet d'évaluer et d'améliorer les performances physiques à l'aide d'une application mobile dotée d'un moteur de calcul, et de rendre ainsi le patient acteur de son projet de soin.

Parallèlement, le groupe ORPEA entend favoriser la recherche. Au-delà de la transmission des savoirs et de l'amélioration des pratiques, les programmes de recherche permettent également d'évaluer l'efficacité des projets innovants déployés. Par exemple, un programme de recherche a été mené sur un dispositif innovant de luminothérapie déployé au sein d'une unité de soins adaptés, qui a permis de relever l'impact positif de cet équipement novateur sur la durée et de la qualité du sommeil des résidents, la baisse des réveils nocturnes, l'amélioration de l'anxiété et des troubles du comportement des résidents, et des effets secondaires positifs sur la qualité de vie des personnels.



En 2018, l'activité du **Conseil Scientifique et Éthique International du groupe ORPEA (ISEC)** a été renforcée, et la quatrième édition des ORPEA Excellence *Awards* organisée. 45 projets, issus de neuf pays, ont été nominés pour cette édition et huit ont été primés dont un lauréat dans chacune des catégories suivantes :

éthique clinique : le programme « Zheng Nian – Pensées positives » mis en place par Xianlin International Care Center (ORPEA China) ;

innovation soignante : l'initiative « Nouvelles technologies et personnes âgées » de la résidence Madrid-Buenavista (ORPEA Ibérica, Espagne) ;

recherche : l'étude sur « Objets connectés et burn-out » menée par la Clinique Psychiatrique Lyon-Champvert (CLINEA France).

Une volonté de développement mondial, dans un contexte démographique favorable, marqué par le vieillissement de la population



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 nouvelle organisation pour démultiplier le potentiel d'ORPEA

D'une organisation par pays, le Groupe a structuré des *clusters*, entités organisationnelles avec une équipe de management et un siège, gérant plusieurs pays. En parallèle, le siège *Corporate* a été renforcé avec le recrutement d'experts qui mettent leur savoir-faire au service de l'ensemble des entités du Groupe. Cette organisation permet une meilleure décentralisation associée à un niveau supérieur de contrôle et de sécurité. Grâce à cette nouvelle structure, ORPEA a démultiplié son potentiel de croissance et de gestion de pays en maîtrisant les ressources des sièges. En effet, ORPEA peut désormais se développer dans 35 pays (inclus dans ses cinq *clusters*) représentant 34 millions de personnes de 80 ans et plus, soit une progression du potentiel de 70 % par rapport à l'organisation précédente.

Une offre de prise en charge de la Dépendance à repenser

D'ici à 2030, dans les quatre *clusters* d'implantation d'ORPEA (hors Chine), selon les estimations de chaque pays, c'est 1,6 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 à long terme

1. Croissance du réseau
- création d'établissements ;
- acquisitions ciblées ;
- optimisation du réseau existant (extension, spécialisation, premiumisation…).

2. Poursuite de l'internationalisation
- développements dans les cinq *clusters* du Groupe notamment Europe de l'Est, Amérique latine… ;
- identification de nouvelles zones géographiques avec une offre insuffisante et un fort pouvoir d'achat.

3. 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.



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 15
- **1.1.4** Données boursières 18

1.2 L'activité du groupe ORPEA **19**
- **1.2.1** La construction méthodique d'un leader européen 19
- **1.2.2** Le métier du groupe ORPEA : une offre de prise en charge à tous les stades de la Dépendance 20
- **1.2.3** Un réseau européen 25

1.3 Les piliers du modèle ORPEA **29**
- **1.3.1** Des valeurs fondatrices fortes 29
- **1.3.2** La politique qualité au cœur du développement 30
- **1.3.3** Une organisation optimisée et efficace au service de la qualité 34
- **1.3.4** L'immobilier : un actif stratégique 36

1.4 Un secteur à fortes barrières à l'entrée, porté par des besoins croissants **38**
- **1.4.1** Des besoins considérables face à une offre sous-dimensionnée 38
- **1.4.2** Composition du secteur 40
- **1.4.3** Un besoin croissant de médicalisation et de spécialisation des établissements 41
- **1.4.4** Une activité réglementée et encadrée 42
- **1.4.5** Un système de tarification encadré 42



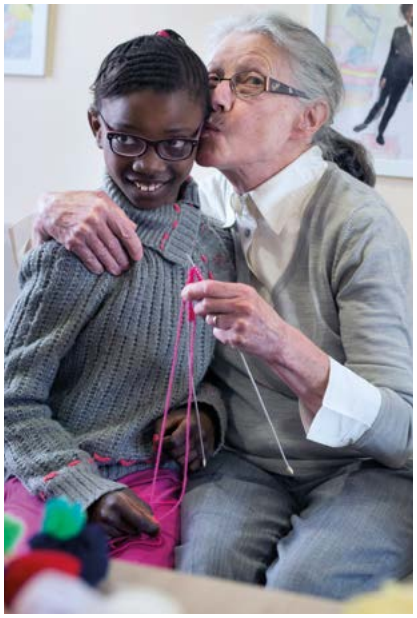
Le groupe ORPEA offre une prise en charge globale de la dépendance, physique ou psychique, à domicile ou en institution, répondant aussi bien aux attentes des Autorités de tutelle locales qu'aux résidents et patients, visant un meilleur accès aux soins et facilitant leurs parcours. ORPEA dispose aujourd'hui 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 en hospitalisation complète et en ambulatoire (= hôpital de jour) ;
- 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 30 ans, un des leaders mondiaux de la prise en charge de la dépendance avec 95 187 lits répartis sur 935 établissements dans 14 pays au 31 décembre 2018.

ORPEA est désormais un acteur mondial avec une organisation dimensionnée pour la croissance et pour déployer son modèle de prise en charge de qualité à travers ses cinq *Clusters* géographiques : France Benelux, Europe centrale (regroupant Allemagne, Suisse et Italie), Europe de l'Est (Autriche et pays d'Europe de l'Est), Péninsule Ibérique Latam (regroupant Espagne, Portugal et les pays d'Amérique latine) et enfin les autres pays (Chine uniquement à ce jour).

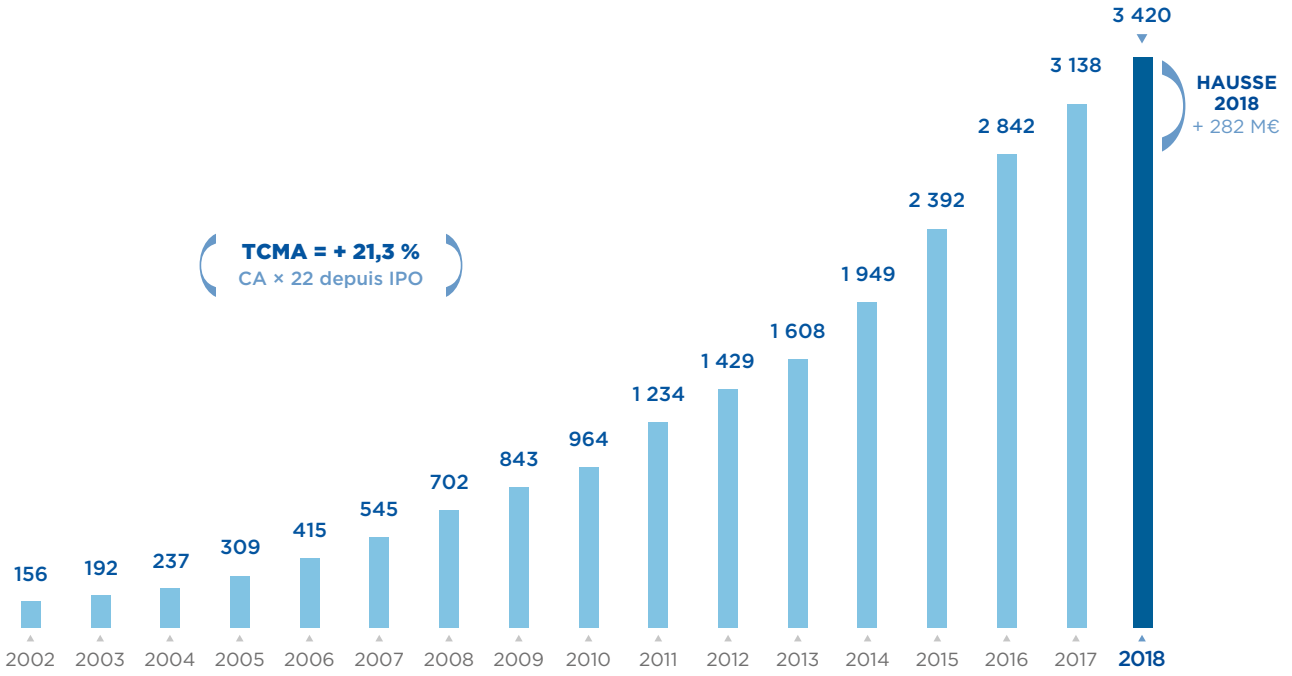
Fort de cette nouvelle organisation, de sa flexibilité financière, et de ses plateformes dans ses cinq *Clusters* géographiques, ORPEA va continuer de répondre aux défis du vieillissement des populations dans le monde par la mise en place d'une offre de qualité pour prendre en charge la grande dépendance.

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)

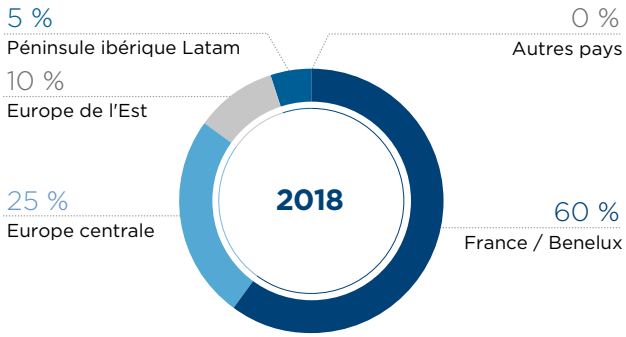


TCMA : Taux de croissance moyen annualisé.

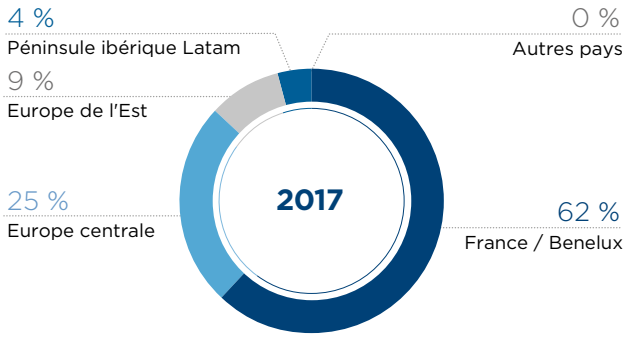
(en millions d'euros)	2018	2017	Var. 2018/2017 *(%)*	2016
France Benelux	2 040,3	1 942,7	+ 5,0 %	1 857,5
Europe centrale	875,1	782,5	+ 11,8 %	692,3
Europe de l'Est	335,0	268,8	+ 24,6 %	189,3
Péninsule Ibérique Latam	167,4	142,8	+ 17,2 %	101,7
Autres pays	2,0	1,5	NS	0,4
TOTAL	**3 419,8**	**3 138,2**	**+ 9,0 %**	**2 841,2**

Europe centrale : Allemagne, Italie et Suisse.
Europe de l'Est : Autriche, Pologne et République tchèque.
Péninsule Ibérique : Espagne, Portugal.
Autres pays : Chine.

▶ RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2018



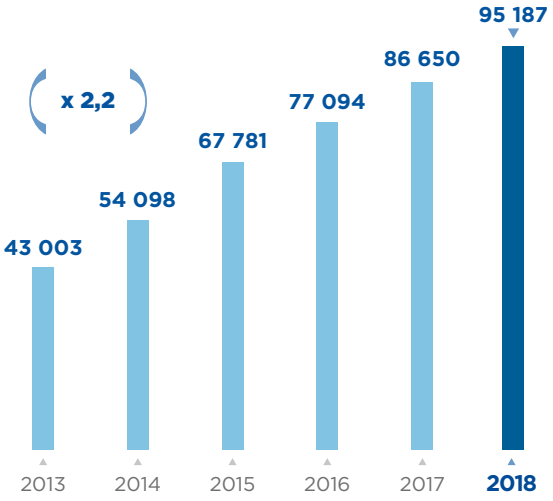
▶ RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2017



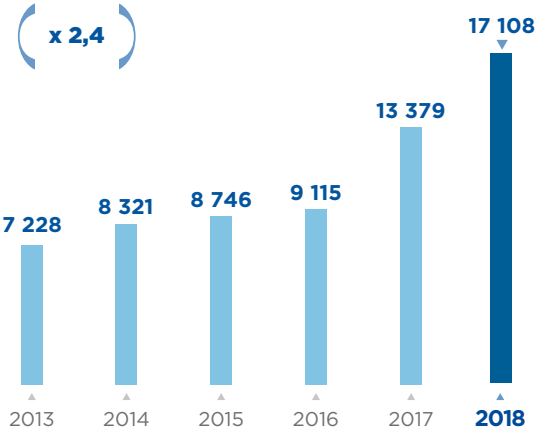
1.1.2 DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU

▶ DYNAMIQUE DE CROISSANCE DU RÉSEAU

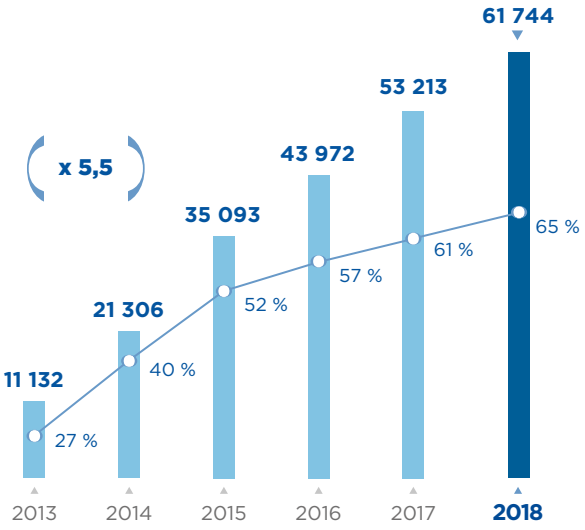
RÉSEAU TOTAL
(en nombre de lits)



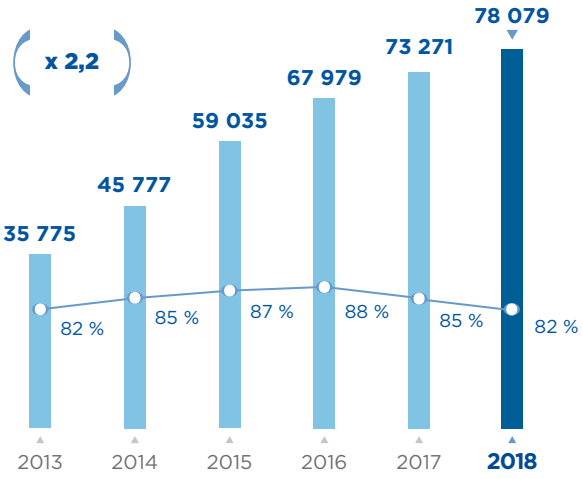
RÉSERVOIR DE CROISSANCE
(en nombre de lits en construction et restructuration)



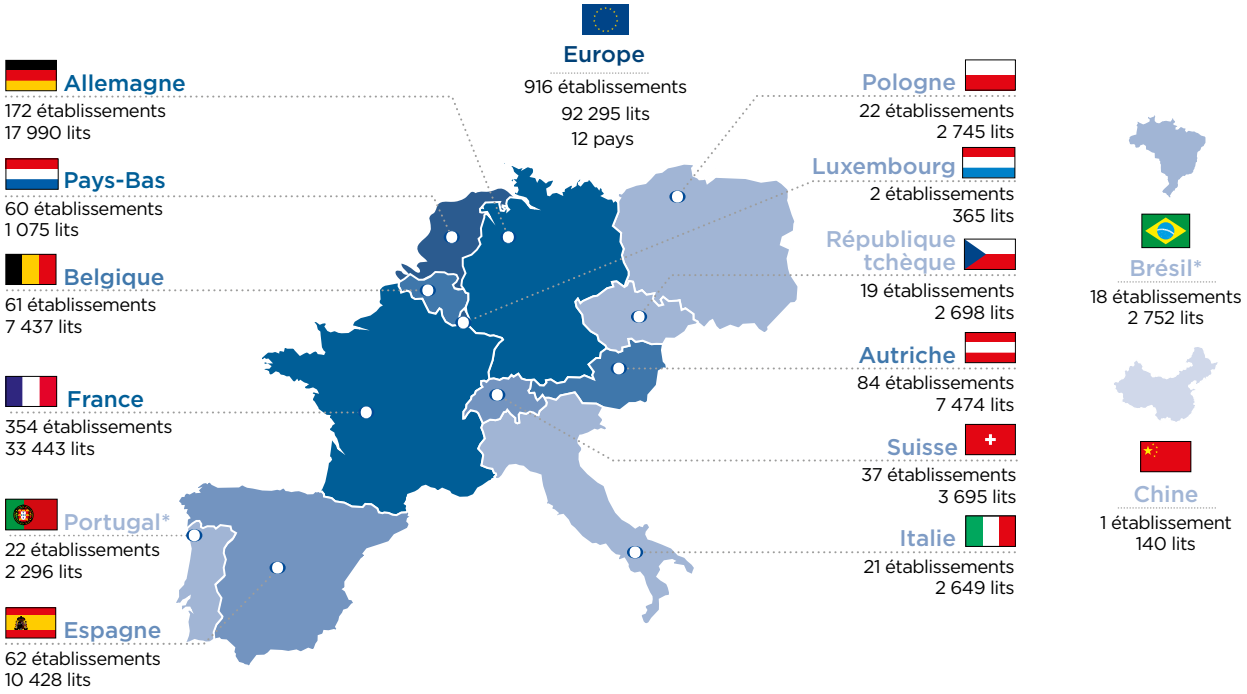
RÉSEAU INTERNATIONAL
(en nombre de lits et en % du réseau total)



MATURITÉ DU RÉSEAU
(en nombre de lits matures et en % du réseau total)



▶ UN RÉSEAU MONDIAL DE 95 187 LITS SUR 935 ÉTABLISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2018



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

TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES LITS OPÉRATIONNELS ET EN CONSTRUCTION, PAR *CLUSTER* SUR LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

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

	Nombre d'établissements			Nombre de lits total			Dont lits opérationnels			Dont lits en construction		
	31/12/2018	31/12/2017	Variation	31/12/2018	31/12/2017	Variation	31/12/2018	31/12/2017	Variation	31/12/2018	31/12/2017	Variation
France Benelux	**477**	**417**	**+ 60**	**42 320**	**40 880**	**+ 1 440**	**37 986**	**36 889**	**+ 1 097**	**4 334**	**3 991**	**+ 343**
France	354	357	- 3	33 443	33 437	+ 6	30 856	31 214	- 358	2 587 *	2 223 *	+ 364
Belgique	61	60	+ 1	7 437	7 443	- 6	6 275	5 675	+ 600	1 162	1 768	- 606
Pays-Bas	60	0	+ 60	1 075	0	+ 1 075	855	0	+ 855	220	0	+ 220
Luxembourg	2	0	+ 2	365	0	+ 365	0	0	0	365	0	+ 365
Europe centrale	**230**	**214**	**+ 16**	**24 334**	**22 648**	**+ 1 686**	**20 045**	**19 106**	**+ 939**	**4 289**	**3 542**	**+ 747**
Allemagne	172	165	+ 7	17 990	17 572	+ 418	15 243	14 997	+ 246	2 747	2 575	+ 172
Suisse	37	34	+ 3	3 695	3 340	+ 355	2 862	2 638	+ 224	833	702	+ 131
Italie	21	15	+ 6	2 649	1 736	+ 913	1 940	1 471	+ 469	709	265	+ 444
Europe de l'Est	**125**	**116**	**+ 9**	**12 917**	**11 585**	**+ 1 332**	**10 100**	**9 372**	**+ 728**	**2 817**	**2 213**	**+ 604**
Autriche	84	81	+ 3	7 474	7 042	+ 432	7 088	6 858	+ 230	386	184	+ 202
République tchèque	19	17	+ 2	2 698	2 463	+ 235	1 905	1 542	+ 363	793	921	- 128
Pologne	22	18	+ 4	2 745	2 080	+ 665	1 107	972	+ 135	1 638	1 108	+ 530
Péninsule Ibérique Latam	**102**	**70**	**+ 32**	**15 476**	**11 397**	**+ 4 079**	**9 808**	**7 764**	**+ 2 044**	**5 668**	**3 633**	**+ 2 035**
Espagne	62	47	+ 15	10 428	8 071	+ 2 357	8 702	7 764	+ 938	1 726	307	+ 1 419
Portugal **	22	10	+ 12	2 296	1 141	+ 1 155	635	0	+ 635	1 661	1 141	+ 520
Brésil **	18	13	+ 5	2 752	2 185	+ 567	471	0	+ 471	2 281	2 185	+ 96
Autres pays (Chine)	**1**	**1**	**0**	**140**	**140**	**0**	**140**	**140**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL	**935**	**818**	**+ 117**	**95 187**	**86 650**	**+ 8 537**	**78 079**	**73 271**	**+ 4 808**	**17 108**	**13 379**	**+ 3 729**

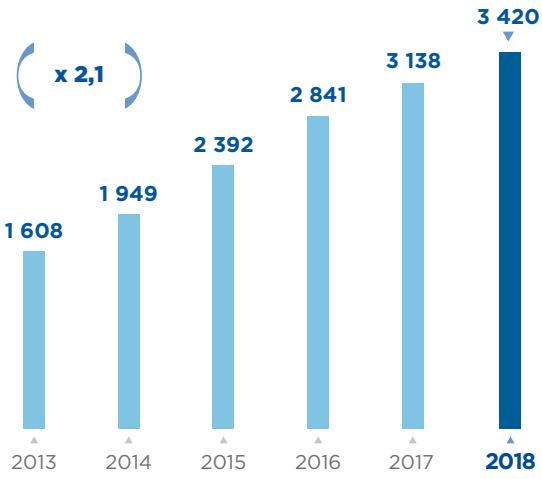
* *Dont 1 087 lits en redéploiement en 2018 et 1 130 lits en 2017. Les lits en redéploiement correspondent à des lits qui seront fermés pour être reconstruits.*
** *Partenariat avec SIS Group (Portugal et Brésil) à hauteur de, respectivement, 49,5 % et 49,9 % pour ORPEA.*

Pour information, le réseau des lits au 31 décembre 2016 se décomposait de la façon suivante :

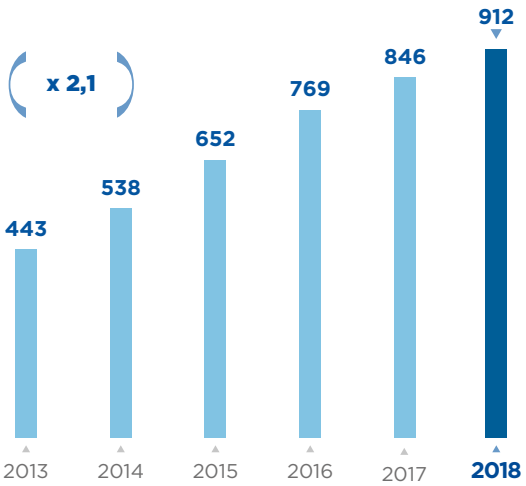
	Nombre d'établissements	Nombre de lits total	Dont lits opérationnels	Dont lits en construction et restructuration
	31/12/2016	31/12/2016	31/12/2016	31/12/2016
France Benelux	**417**	**40 511**	**36 125**	**4 386**
France	357	33 122	30 713	2 409
Belgique	60	7 389	5 412	1 977
Europe centrale	**213**	**21 633**	**18 327**	**3 306**
Allemagne	165	16 824	14 518	2 306
Suisse	32	3 071	2 538	533
Italie	16	1 738	1 271	467
Europe de l'Est	**75**	**6 953**	**5 690**	**1 263**
Autriche	59	4 995	4 776	219
République tchèque	6	784	210	574
Pologne	10	1 174	704	470
Péninsule Ibérique Latam	**45**	**7 857**	**7 697**	**160**
Espagne	45	7 857	7 697	160
Autres pays (Chine)	**1**	**140**	**140**	**0**
TOTAL	**751**	**77 094**	**67 979**	**9 115**

1.1.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

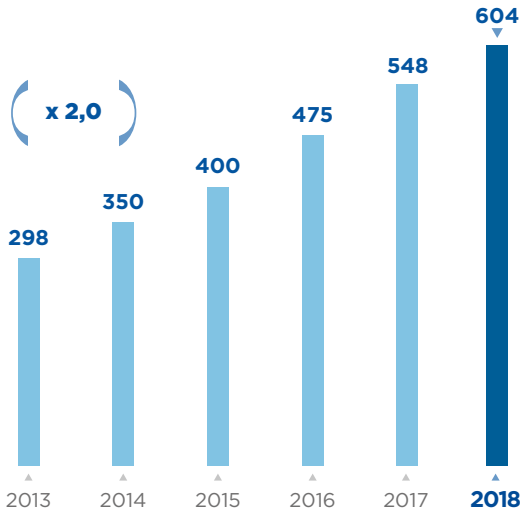
▶ **CHIFFRE D'AFFAIRES**
(en millions d'euros)



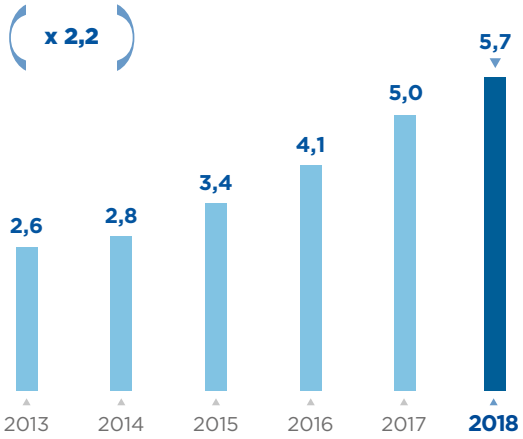
▶ **EBITDAR**
(en millions d'euros)



▶ **EBITDA**
(en millions d'euros)



▶ **PATRIMOINE IMMOBILIER HORS INCIDENCE DES ACTIFS EN COURS DE CESSION**
(en milliards d'euros)



INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros) **(IFRS)**	**31/12/2018**	**31/12/2017**	**Var. 2018/2017** *(%)*	**31/12/2016**
Chiffre d'affaires	3 419,8	3 138,2	+ 9,0 %	2 841,2
Croissance organique du chiffre d'affaires *	+ 5,0 %	+ 5,4 %	N/A	+ 6,0 %
EBITDAR **	911,8	846,2	+ 7,8 %	769,4
Marge d'EBITDAR *(en % du chiffre d'affaires)*	26,7 %	27,0 %	N/A	27,1 %
EBITDA ***	603,7	547,7	+ 10,2 %	474,5
Marge d'EBITDA *(en % du chiffre d'affaires)*	17,7 %	17,5 %	N/A	16,7 %
Résultat opérationnel courant	427,7	394,4	+ 8,4 %	348,1
Résultat opérationnel	445,6	413,4	+ 7,8 %	408,1
Coût de l'endettement financier net	(136,2)	(150,7)	N/A	(111,6)
Variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE	0,0	(124,0)	N/A	(1,8)
Résultat avant impôt	309,4	138,7	N/A	296,5
Résultat net part du Groupe hors variation nette JVO (1) et hors actualisation des impôts différés ****	**220,4**	**197,8**	**+ 11,4 %**	**177,6**
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu en France ****	N/A	52,9	N/A	80,0
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**220,4**	**89,8**	**N/A**	**293,5**

(1) Juste Valeur de l'ORNANE.
** 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.*
*** 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)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Marge brute autofinancement	+ 455	+ 432	+ 386
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	+ 415	+ 398	+ 347
Flux nets de trésorerie d'investissement	(960)	(1 068)	(787)
Flux nets de trésorerie de financement	+ 699	+ 744	+ 461
Variation de trésorerie	+ 154	+ 74	+ 21
Trésorerie et équivalents, clôture	+ 768	+ 614	+ 540

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Capitaux propres part du Groupe	**2 969**	**2 715**	**2 113**
Passifs financiers courants *	892	469	559
Passifs financiers non courants	5 104	4 621	3 801
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(768)	(614)	(540)
Endettement financier net	**5 228**	**4 476**	**3 820**
Goodwill ****	1 137	1 013	982
Actifs incorporels **	2 257	2 082	1 889
Actifs corporels ***	5 713	5 041	4 125
TOTAL DE BILAN	**11 145**	**9 695**	**8 375**

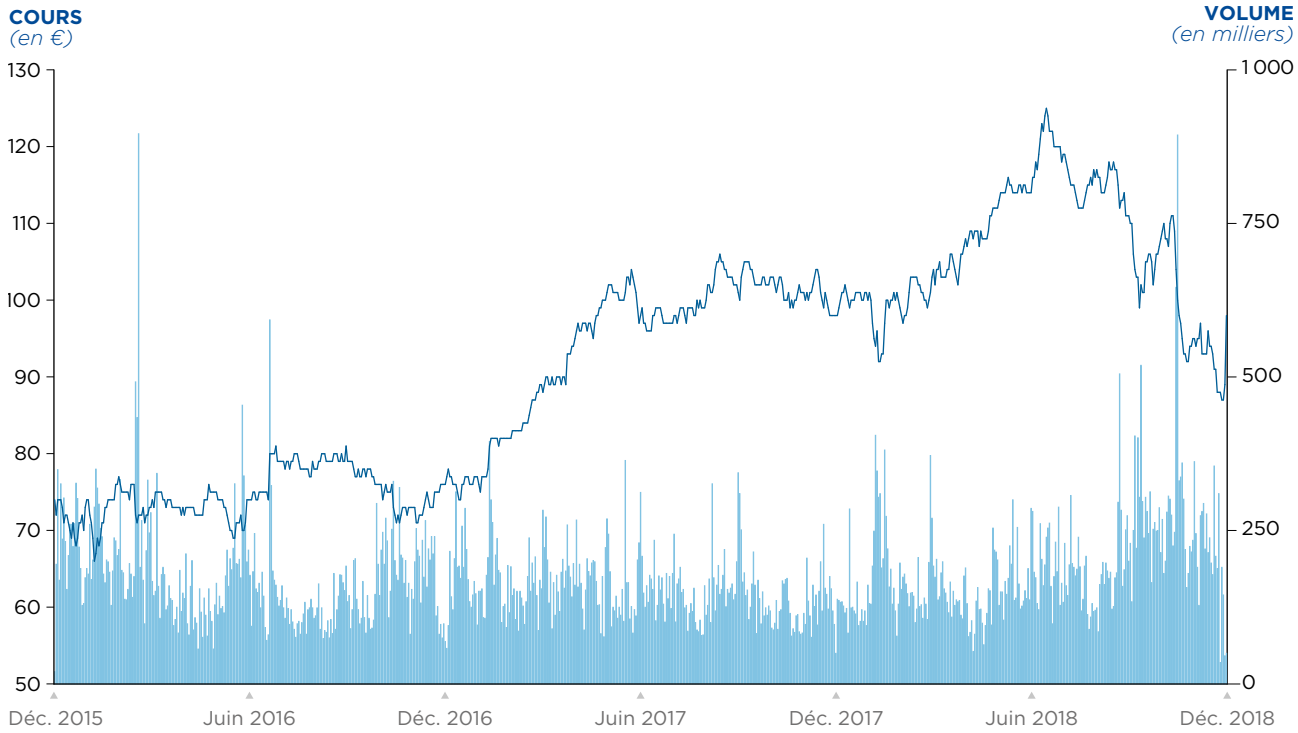
* *Dont les passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente.*
** *Hors actifs incorporels détenus en vue de la vente pour 73 M€ en 2016, 31 M€ en 2017 et 4 M€ en 2018.*
*** *Hors actifs corporels détenus en vue de la vente pour 67 M€ en 2016, 33 M€ en 2017 et 144,5 M€ en 2018.*
**** *Hors goodwill détenus en vue de la vente pour 58 M€ en 2018.*

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES PAR ACTION

(en euros)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Dividende (proposé à l'AG pour 2018)	1,20	1,10	1,00

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

	2018	2017	2016
Cours de clôture au 31/12	89,22 €	98,30 €	76,76 €
Plus haut 12 mois en clôture	124,85 €	105,75 €	80,57 €
Plus bas 12 mois en clôture	87,18 €	73,90 €	65,81 €
Nombre de titres au 31/12	64 586 323	64 553 123	60 273 691
Capitalisation boursière au 31/12	5 762 M€	6 346 M€	4 627 M€
Performance annuelle du cours de Bourse	- 9 %	+ 28 %	+ 4 %
Volume moyen quotidien * *(en nombre de titres)*	192 596	156 241	174 266
Volume moyen quotidien * *(en millions d'euros)*	20,4 M€	14,7 M€	12,9 M€
Turnover sur 12 mois	76 %	62 %	75 %

* *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 treize autres pays (Allemagne, Autriche, Belgique, Brésil, Chine, Espagne, Italie, Luxembourg, Pologne, Pays-Bas, 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.
- 2018 : Structuration de l'organisation en *Clusters* et renforcement à l'international avec la pénétration des Pays-Bas par l'acquisition de Dagelijks Leven (800 lits/40 maisons de retraite) et Woonzorgnet (162 lits/sept Cliniques Psychiatriques). ORPEA poursuit son expansion sélective notamment en Allemagne avec l'acquisition d'Inoges, leader allemand des Soins de Suite et Réadaptation en ambulatoire. En parallèle le Groupe met en place une organisation par *Clusters* dimensionnée à sa croissance mondiale lui permettant de démultiplier son potentiel de croissance tout en en renforçant le contrôle.

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 leurs proches 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 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 unités de Grands Fragilisés

De par l'observation de l'évolution démographique de la population accueillie dans les résidences pour personnes âgées, il est essentiel de proposer d'accueillir les personnes fragilisées, polypathologiques en état de grande dépendance motrice dans des unités dédiées et animées d'un projet de vie spécifique et de soins adaptés.

Ces unités répondent aux besoins et aux attentes des résidents et de leurs proches. Elles ont pour objectif une prise en charge spécifique, marquée par une vigilance accrue vis-à-vis des résidents à risque de décompensation afin d'éviter le recours à une hospitalisation externe. L'occurrence des séjours hospitaliers, tout comme leur durée, doivent être maîtrisées. Les hospitalisations, même justifiées, sont souvent délétères pour les personnes âgées et fragiles.

Cette unité est aménagée en tenant compte de l'état de fragilité des personnes accueillies et de la fonctionnalité du service ; elle dispose des équipements techniques nécessaires aux soins, dans un environnement architectural ergonomique.

L'unité fonctionne en pleine autonomie avec une prise des repas qui s'effectue sur place, une zone de soins de proximité, un personnel dédié spécifiquement et formé à l'accompagnement des personnes fragilisées (prise en compte des besoins spécifiques, écoute attentive) – infirmières, aides-soignantes, psychologue, animatrice, kinésithérapeute, etc.

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.

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 sans cesse en recherche de pratiques innovantes en termes de nouvelles technologies de soins de communication et de sécurité ; il est à la pointe des thérapies non médicamenteuses.

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.

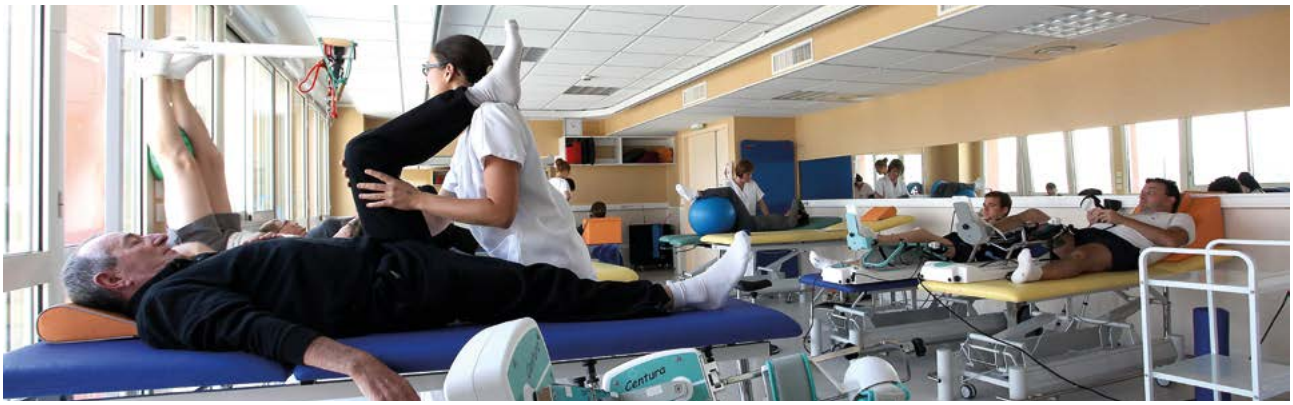
Chaque MDR s'inscrit dans le réseau locorégional social et médical et développe voire peut accueillir en son sein un jardin d'enfants, des jeunes en soutien scolaire, des étudiants, des associations maintenant ainsi le lien intergénérationnel.

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 Pologne, au Portugal et en Autriche, 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 poly-pathologies, 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 végétatif chronique (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 nutrition 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 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, aux Pays-Bas, en Espagne et en Italie, 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 « housekeeping » : 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 7 jours sur 7, 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 2018 d'un réseau unique de **935 établissements,** représentant **95 187 lits** répartis dans **14 pays** en Europe, en Chine et au Brésil.

CLUSTER FRANCE BENELUX : 42 320 LITS (477 ÉTABLISSEMENTS)

France



La France est le pays d'implantation historique du groupe ORPEA depuis sa création en 1989. Le réseau français comptait 354 établissements (33 443 lits) au 31 décembre 2018 :

- 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.

Belgique

ORPEA Belgium dispose d'un réseau de 61 établissements représentant 7 437 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 résidence services, et localisés dans des villes ou des zones à fort pouvoir d'achat.



Pays-Bas

ORPEA s'est implanté aux Pays-Bas en 2018 avec l'acquisition de :

- DAGELIJKS LEVEN, l'un des principaux acteurs de maisons de retraite aux Pays-Bas avec un réseau de 40 établissements pour 800 lits ;
- WOONZORGNET, expert reconnu dans la prise en charge de la dépendance psychique (162 lits).

ORPEA comptait 1 075 lits (60 établissements) dont 220 en construction au 31 décembre 2018.

Le Groupe s'est par ailleurs renforcé avec les acquisitions d'ALLERZORG, spécialisé dans le soin à domicile et SEPTEMBER, disposant d'un réseau de maisons de retraite de 125 lits. Les deux sociétés sont consolidées depuis le 1er janvier 2019.

Luxembourg

Deux établissements (365 lits), situés à Luxembourg City et dans le canton du Luxembourg sont en cours de construction depuis 2018.

CLUSTER EUROPE CENTRALE : 24 334 LITS (230 ÉTABLISSEMENTS)

Italie



ORPEA Italia dispose d'un réseau de 21 établissements représentant 2 649 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.

Suisse



En Suisse, ORPEA dispose d'un réseau de 37 établissements représentant 3 695 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 ;
- une Clinique Psychiatrique à Susch, à proximité de Davos, acquise en 2018 ;
- 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 construit par ORPEA et ouvert durant 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.

Allemagne



Au 31 décembre 2018, ORPEA disposait d'un réseau de 172 établissements représentant 17 990 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, troisième 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 2 747 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 %.

ORPEA a également renforcé sa position premium avec l'acquisition du groupe AXION qui dispose d'un réseau de sept maisons de retraite (985 lits) dont deux établissements premium situés à Hambourg. AXION est consolidé depuis le 1er janvier 2019.

CLUSTER EUROPE DE L'EST : 12 917 LITS (125 ÉTABLISSEMENTS)

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 84 établissements représentant 7 474 lits.

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 compte désormais 19 établissements représentant un total de 2 698 lits faisant de SENECURA le leader en République tchèque.



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 22 établissements, représentant 2 745 lits.



CLUSTER PÉNINSULE IBÉRIQUE : 15 476 LITS (102 ÉTABLISSEMENTS)

Espagne



ORPEA Ibérica, dispose d'un réseau de 62 établissements représentant 10 428 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 d'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.

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 2 281 lits en construction/14 maisons de retraite dans des localisations à fort pouvoir d'achat telles que São Paulo, Rio de Janeiro ou Fortaleza et quatre établissements (471 lits) ouverts, acquis en 2018 et tous localisés à São Paulo. 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.



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.

Cette joint-venture regroupe 2 296 lits (22 établissements) dont 635 lits ouverts, acquis en 2018 et situés près de Sintra et de Coimbra.

CLUSTER AUTRES PAYS

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.

1.3 LES PILIERS DU MODÈLE ORPEA

Le fort développement d'ORPEA depuis 29 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 24 heures sur 24 et 7 jours sur 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 : bienveillance, loyauté, professionnalisme et humilité.

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 l'écoute bienveillante, 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 20 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 », « bien-traitance » 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 des opérations 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, évaluation externe) ;
- 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 qualité, d'identifier et de prévenir tout risque potentiel.

Dans chacun des pays où ORPEA est implanté, les équipes du département qualité sont à l'œuvre afin d'implémenter le système qualité du Groupe et la démarche qualité au sein même des établissements et travaillent en étroite collaboration avec les Directions médicales et autres services supports experts. les Directions qualité des différents pays 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.

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.

Ces évaluations 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 « Gesundhei tsqualitätsgesetz »).

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

En Espagne, la clinique Lopez Ibor, spécialisée en psychiatrie adultes et en psychologie clinique enfants et adultes, a obtenu la certification SGS ISO 9001:2015 en mars 2019, sans non-conformités.

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 tutelles (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 2018, 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 2018, tous les sites ORPEA Ibérica sont certifiés AENOR ainsi que tous les sites Ecoplar, repris en cours d'année 2018.

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, réalisée par une commission de l'ASL (Agence de santé de la région), est obligatoire. 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 conformité a été > 90 % et tous les établissements soumis à évaluation ont été accrédités, en 2018.

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 établissements inspectés sur l'ensemble du pays en 2018 se situent sur une moyenne de 1,3 (Très bien) sur un benchmark national de 1,5.

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 2018, 11 centres seniors de Rhénanie se sont engagés dans une démarche volontaire pour être testés sur la convivialité au sein de l'institution. Ils ont reçu le certificat « Grüner Haken (crochet vert) » de la convivialité.et la promotion de la qualité de vie dans la vieillesse et le handicap.

Environ 100-200 fonctions sont interrogées par les auditeurs sur les priorités d'autonomie, de participation et de dignité humaine. Les audits sont effectués dans le respect des résidents. Les auditeurs vérifient les installations à l'aide d'un manuel de 102 points, attachant une grande importance à l'ouverture et à la traçabilité. Les résultats sont publiés sur internet.

En Autriche :

- les maisons de retraite font, quant à elles, l'objet d'un contrôle annuel par les autorités gouvernementales (« Pflegeaufsicht »), contrôles durant lesquels seront 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 ;
- deux maisons de retraite de SENECURA se sont engagées dans un projet national de gestion de la douleur avec PAINCERT : société spécialisée dans la certification des établissements de soins de santé pour la gestion de la douleur : SENECURA a reçu une certification nationale pour la gestion de la douleur dans ces structures ;
- neuf établissements ont bénéficié en 2018 de la certification pour la gestion, l'amélioration et l'éducation de la qualité des soins « E-QUALIN Österreich: IBG Institut für Bildung im Gesundheitsdienst GmbH », obtenant ainsi un certificat national de qualité en soins, à afficher au sein des résidences concernées.

  Cette certification permet l'utilisation du logiciel NEXUS/E-Qalin et est adapté aux exigences de la gestion de la qualité E-Qalin. Le concept technique, les modèles de tarification, de gestion des petits équipements, et les fonctions pratiques garantissent une flexibilité maximale et réduisent les coûts de formation et de projet en optimisant également la transparence dans le processus ;
- au Top 1000 des entrepreneurs de Basse-Autriche « ECHO TOP 1000 Unternehmer », deux institutions ont été classées, respectivement 866 et 864 sur 1000. Depuis 2015, le « Top 1000 des entreprises » a été publié dans l'annuaire de l'économie, pour la Basse-Autriche, avec grand succès. Le magazine est très populaire auprès des opérateurs commerciaux, des gestionnaires et des employés et sert de source d'information et de travail de référence ;
- en 2018, quatre établissements ont obtenu la note de 4/5 et/ou 3/5 décernée par le gouvernement de région Vorarlberg « State Government Vorarlberg » remportant un trophée attribué aux établissements privilégiant les produits locaux dans la restauration collective ;
- en 2018, label pour le « Soutien-intégration des personnes handicapées sur le marché du travail » :
  - trois structures reçoivent cette distinction délivrée par gouvernement de région Vorarlberg « *State Government Vorarlberg* »,
  - une structure reçoit un label identique délivré par le ministère social du Tyrol ;
- trois labels d'approbation « opération familiale », label délivré par le ministère fédéral de la Famille et de la Jeunesse *Familien-Freundlicher Betrie* ;
- quatre résidences ont obtenu une reconnaissance de la promotion de la santé au travail pour le personnel délivrée par le fonds pour la promotion de la santé (fonds rattaché au ministère de la santé) et par la caisse d'assurance régionale (*Steiermärkische Gebietskranken-kasse*) ;
- six certifications annuelles 2018 *Verein Ökoprofit* pour la politique de développement durable pour ces 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 ses établissements dans les prochaines années. En 2018, quatre établissements supplémentaires emportent ce certificat.

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 2018, pour la **France,** les lauréats étaient :

- 1er prix : la Résidence de Bordeaux Cauderan (33) et la Clinique SSR de Livry-Gargan (93) ;
- 2e prix : la Résidence de Granville (50) et la Clinique Psychiatrique d'Argenteuil (95) ;
- 3e prix : la Résidence des Jardins de Grasse (06) et la Clinique SSR du moulin de Viry (91).

En Belgique, les établissements suivants ont obtenu le Trophée Qualité 2018 :

- 1er prix : la Résidence Bonaparte Waterloo ;
- 2e prix : la Résidence Closière Cornet à Villers-la-Ville ;
- 3e prix : les Résidences James Ensor à Ostende.

En Espagne, les résidences suivantes ont été récompensées :

- 1er prix : la Résidence ORPEA Zaragoza à Saragosse ;
- 2e prix : la Résidence Carabanchel à Madrid ;
- 3e prix : la Résidence Pinto II à Madrid.

En Italie, les résidences suivantes ont été gratifiées :

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

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 2018 *(voir plus haut)* :

- 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 2018 sont supérieurs à 85 %.

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 2018, plus de 50 000 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, Portugal et Chine.

Plus de 29 000 questionnaires ont été retournés et analysés, soit un taux de retour de 58,1 %. Il ressort de cette enquête que :

- 92,5 % des résidents et familles se disent satisfaits ou très satisfaits des prestations des établissements ;
- 93,7 % des résidents et familles recommanderaient les établissements du Groupe à leur entourage.

Les résultats de ces enquêtes de satisfaction sont présentés au Comité de Direction puis aux équipes de chaque établissement. À l'issue de ces présentations, chaque directeur d'établissement met en place au sein de sa structure des groupes de travail afin de déterminer les axes d'amélioration à mettre en œuvre que ce soit sur le plan des soins, des activités, de l'hôtellerie ou de la restauration.

L'ensemble des résultats et plans d'actions est présenté aux familles/résidents dans le cadre d'une réunion d'échanges.

Pour les activités de maintien à domicile (DOMIDOM et ADHAP), une enquête de satisfaction est effectuée, annuellement en France, par téléphone, sur la base d'un échantillonnage pris parmi les clients de chacune des agences. En 2018, les taux de satisfaction des clients des agences DOMIDOM et ADHAP sont supérieurs à 85 %.

En outre, en France, une enquête de satisfaction est réalisée chaque année auprès des médecins prescripteurs et correspondants des établissements du Groupe, qui nous adressent leurs patients pour une hospitalisation ou un séjour avec 98 % des prescripteurs/correspondants qui s'avèrent satisfaits des établissements du Groupe et les recommanderaient à leurs patients.

1.3.3 UNE ORGANISATION OPTIMISÉE ET EFFICACE AU SERVICE DE LA QUALITÉ

1.3.3.1 UNE ORGANISATION ADAPTÉE AU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Afin d'établir une organisation adaptée à la dimension de plus en plus internationale du Groupe, ORPEA a initié il y a deux ans une vaste refonte de sa structure organisationnelle. Cette nouvelle organisation permettra au Groupe de maintenir une croissance soutenue tout en sécurisant l'excellence opérationnelle dans tous ses pays sur le long terme.

D'une organisation par pays, ORPEA a ainsi structuré des *Clusters,* constituant des entités organisationnelles gérant un ou plusieurs pays dits *Business Units* où le Groupe est présent.

Chaque *Cluster* dispose d'une équipe de direction (CEO, CFO, COO) issue de l'interne et d'un siège administratif intégrant toutes les fonctions supports (légal, développement, construction, qualité, ressources humaines, contrôle, IT, etc.). Les Directeurs de chaque fonction support sont en charge de déployer les standards ORPEA au sein du *Cluster* mais aussi au sein des *Business Units*/des pays du *Cluster.*

L'objectif de la nouvelle organisation est de trouver le juste équilibre entre :

- d'une part un niveau de décentralisation nécessaire pour assurer la proximité, le respect des spécificités nationales, et être au plus proche des attentes ;
- et d'autre part, une centralisation afin de continuer à bénéficier de l'effet taille du Groupe permettant de dégager des synergies et de faciliter le contrôle.

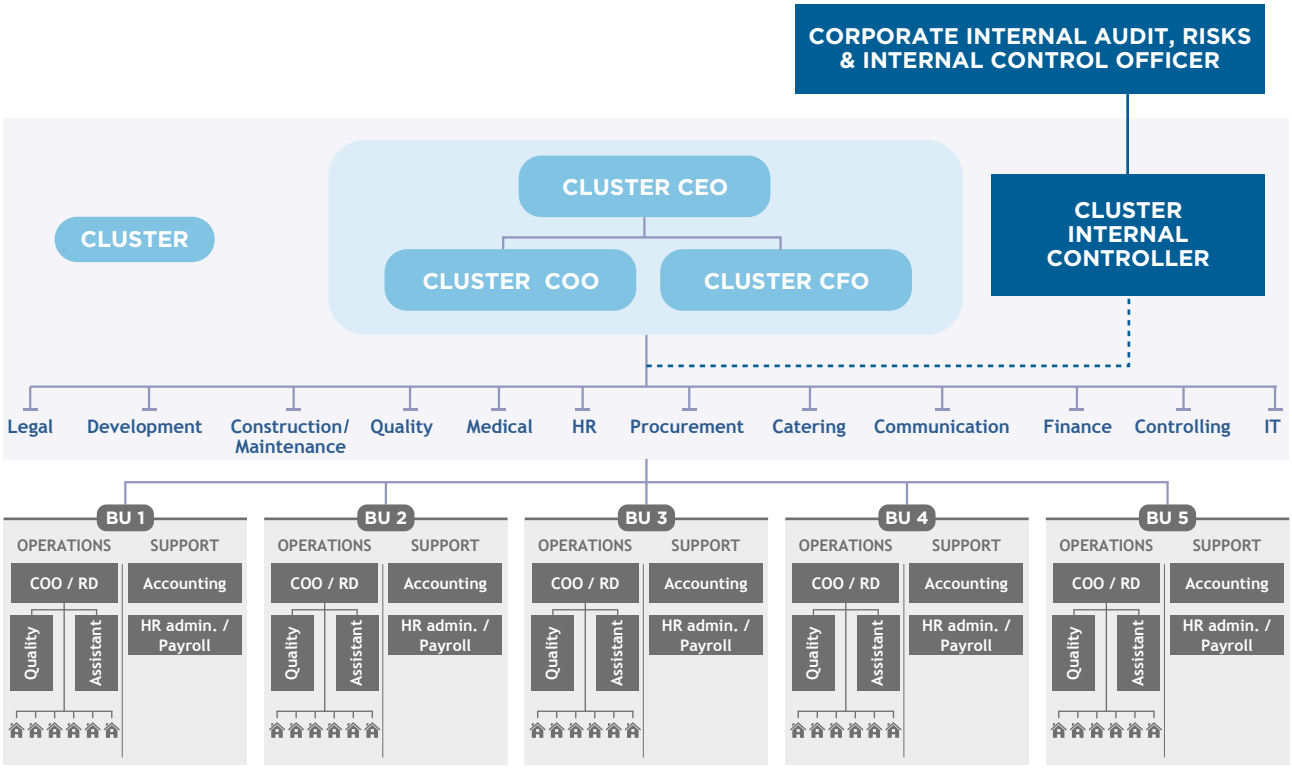
Afin de maîtriser cette plus grande décentralisation, le contrôle a été renforcé d'une part au sein de la Direction risques, audit et contrôle interne, désormais constituée de 16 experts au *corporate* avec des relais au sein des *Clusters,* et, d'autre part, avec le recrutement de coordinateurs au sein du service *corporate.*

Les coordinateurs *Corporate* sont des managers expérimentés, tous issus de la promotion interne (excellente connaissance des process du Groupe) et couvrent chaque fonction supports, tels que les ressources humaines, la qualité, le contrôle de gestion et la finance, le développement, les achats, les travaux, le juridique. Leur mission consiste à initier, conseiller, suivre et contrôler l'application des politiques Groupe dans chaque *Cluster,* pour chaque domaine d'expertise, tout en s'adaptant à la culture et la législation locales. Ils ont donc une autorité fonctionnelle sur les Directeurs de fonctions supports au niveau des *Clusters.*

Les coordinateurs ont ainsi défini pour leurs périmètres respectifs les règles incontournables à appliquer dans tous les *Clusters* 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 la cotation en Bourse du Groupe). Ces « prérequis Groupe », complétés par des modalités de contrôle adéquates, guident les *Clusters* dans leur intégration et dans la mise en œuvre des process et procédures de fonctionnement du Groupe. Les *coordinateurs Corporate* sont chargés d'accompagner l'ensemble des *Clusters* dans le déploiement de ces prérequis et d'en contrôler la bonne mise en œuvre et le respect :

- suivi des performances des *Clusters* et des *Business Units* ;
- assister les *Clusters* dans la mise en application du *business model* et des prérequis ORPEA ;
- contrôle de cette bonne mise en application et le suivi des plans d'actions éventuellement mis en place ;
- suivi des décisions prises par les *Clusters.*

Les *Business Units* (ou pays) dispose d'une équipe opérationnelle restreinte (COO, responsable développement et responsable qualité) ayant 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. Les fonctions supports y sont limitées selon les besoins, les spécificités et la taille du pays et sont sous l'autorité fonctionnelle du *Cluster.*



Grâce à cette nouvelle organisation, ORPEA a démultiplié son potentiel de croissance tout en maîtrisant les ressources et coûts associés aux sièges. Le marché cible du Groupe est ainsi passé de neuf pays et 600 000 lits en 2017 à 35 pays et 1 600 000 lits.

1.3.3.2 UNE ORGANISATION CENTRALISÉE AU SEIN DE CHAQUE *CLUSTER*

La centralisation des fonctions supports au sein de chaque *Cluster* permet 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 du *Cluster* (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 7 jours sur 7.

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 2018, le taux de détention de l'immobilier a pu être ramené à 47 %, 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 5 713 M€ déduction faite des actifs immobiliers en cours de cession au 31 décembre 2018, pour un montant de 144,5 M€, soit une augmentation de 672 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.

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)*					2017-2030	2017-2050	
	2017	2020	2030	2040	2050	Var. *(%)*	Var. *(%)*	TCMA
Allemagne	5 182	5 770	6 238	7 834	10 162	20 %	96 %	2,1 %
Autriche	463	495	654	833	1 135	41 %	145 %	2,8 %
Belgique	646	653	786	1 059	1 293	22 %	100 %	2,1 %
Brésil	3 627	4 182	6 568	10 722	15 796	81 %	335 %	4,6 %
Chine	25 345	27 076	39 969	67 774	109 092	58 %	330 %	4,5 %
Espagne	2 907	2 973	3 608	4 757	6 345	24 %	118 %	2,4 %
France	4 140	4 229	5 501	7 100	8 178	33 %	98 %	2,1 %
Italie	4 328	4 621	5 551	6 637	8 428	28 %	95 %	2,0 %
Luxembourg	25	26	33	48	68	35 %	178 %	3,1 %
Pays-Bas	788	843	1 266	1 659	2 044	61 %	159 %	2,9 %
Pologne	1 628	1 680	2 146	3 224	3 193	32 %	96 %	2,1 %
Portugal	644	678	828	1 028	1 247	29 %	94 %	2,0 %
République tchèque	436	441	690	823	886	58 %	103 %	2,2 %
Suisse	434	461	652	848	1 162	50 %	167 %	3,0 %
Union européenne	29 018	30 548	37 837	48 028	58 526	30 %	102 %	2,1 %

Source : Base de données de la Banque Mondiale.

Le vieillissement de la population engendre inévitablement 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	600 380	14,5 %
Belgique	137 000	21 %
Espagne	375 000	13 %
Italie	390 000	9 %
Suisse	93 000	21 %
Allemagne	900 000	17 %
Autriche	70 000	15 %
République tchèque	52 000	12 %
Pologne	85 000	5 %
Chine	-	-
Brésil	100 000	3 %
Portugal	80 000	12 %
Luxembourg	6 236	25 %
Pays-Bas	105 000	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. Selon l'Insee, le nombre de personnes âgées de plus de 85 ans devrait augmenter de 20 % sur la période 2015-2030 et cette hausse s'accélérera à + 50 % sur la période 2030-2040 du fait de l'arrivée en âge avancé des premières génération du *baby-boom*.

  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.
- **Au Luxembourg,** le taux d'équipement atteint 25 %. On estime que le nombre de résidents augmentera de 30 % d'ici 2030.
- **Au Pays-Bas,** avec 105 000 lits existants, le taux d'équipement n'est que de 13 % comparé à 15-20 % pour le reste de l'Europe de l'ouest. Le besoin de création de nouveaux lits est estimé à 70 0000 d'ici 2040 (+ 67 %).

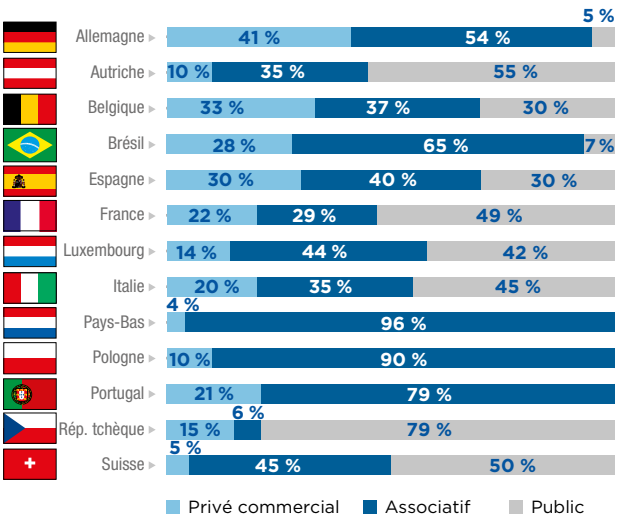
Pour faire face à ces besoins qui vont nécessiter des dizaines de milliards d'euros d'investissements, dans un contexte de contraintes budgétaires pour la plupart des États européens, le secteur privé a la capacité de relever le défi.

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, qui comprend 132 000 lits.

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.

Aux Pays-Bas, le secteur privé reste très limité à seulement 4 %. Le Top 8 représente approximativement 50 % du secteur privé.

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, 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…

Dans un contexte de hausse tendancielle du degré de dépendance et des besoins de soins des personnes accueillies en EHPAD, le taux d'encadrement en France (rapport entre le nombre d'employés en équivalent temps plein et le nombre de places installées) est en hausse constante, passant de 57,2 en 2007 à 62,8 en 2015 selon le rapport de la DREES de septembre 2017. De même, la part du personnel médical et paramédical s'est accrue et atteignait 45.7 % en 2015. Cette médicalisation engendre en effet 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 facturée 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.

Aux Pays-Bas

Aux Pays-Bas, 65 % du prix de journée est financé par le gouvernement (pour les soins journaliers, les frais médicaux étant couverts par l'Assurance Maladie) et les 35 % restants, relatifs à l'hébergement, sont financés par le résident.

Le reste à charge est libre pour les nouveaux résidents.

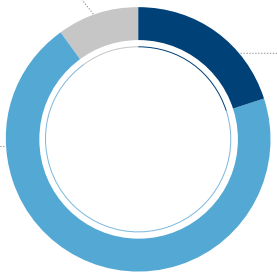
Au Luxembourg

Au Luxembourg, 52 % du prix de journée est financé par l'Assurance dépendance (pour les aides et soins) et les 48 % restants, relatifs à l'hébergement et services, sont financés par le résident.

La tarification de l'hébergement est libre.

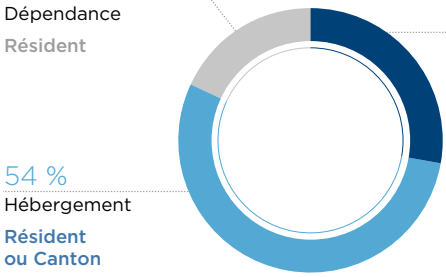
▶ SYNTHÈSE DES PRIX DE JOURNÉE EN MAISONS DE RETRAITE

FRANCE



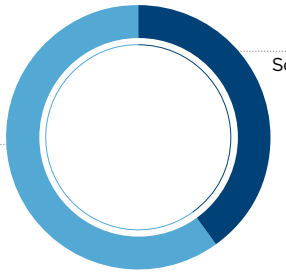
Prix de journée moyen : **110 €**

SUISSE



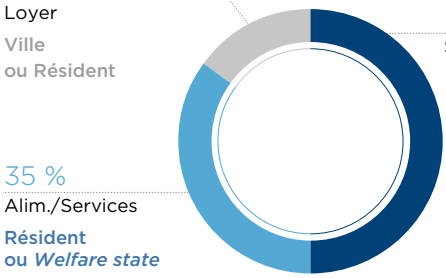
Prix de journée moyen : **240 €**

BELGIQUE



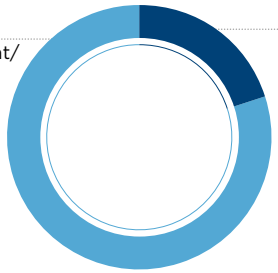
Prix de journée moyen : **110 €**

ALLEMAGNE



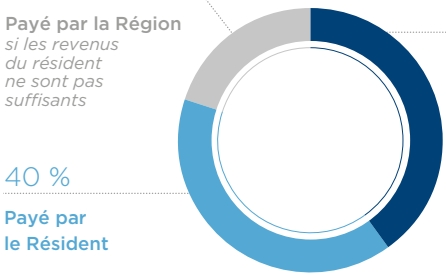
Prix de journée moyen : **100 €**

ESPAGNE



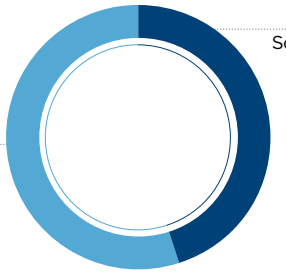
Prix de journée moyen : **55 €**

AUTRICHE



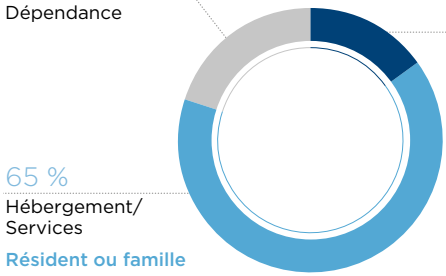
Prix de journée moyen : **120 €**

ITALIE



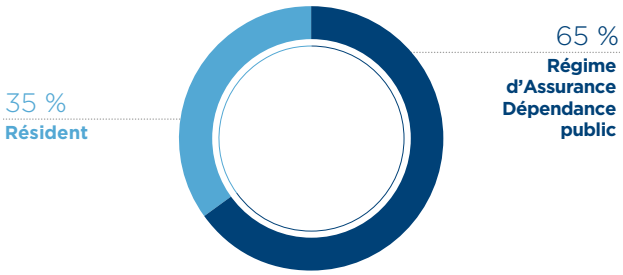
Prix de journée moyen : **90 €**

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE



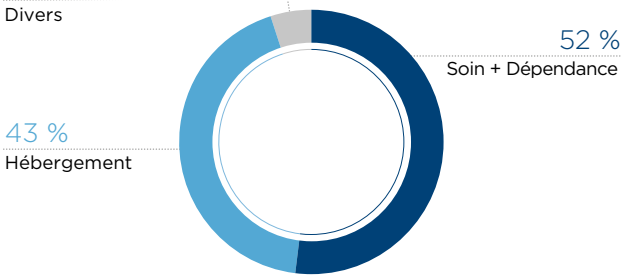
Prix de journée moyen : **45 €**

PAYS-BAS



Prix de journée moyen : **200 €**

LUXEMBOURG



Prix de journée moyen : **305 €**



2 Rapport de gestion de l'exercice 2018

2.1 Panorama de l'exercice 2018 **48**
- **2.1.1** Entrée aux Pays-Bas 48
- **2.1.2** Acquisition d'Inoges en Allemagne 48
- **2.1.3** Poursuite de développements sélectifs dans les pays historiques 49
- **2.1.4** Un réseau de 95 187 lits sur 935 établissements dans 14 pays 49
- **2.1.5** Poursuite de l'optimisation de la structure financière 50
- **2.1.6** Renforcement du patrimoine immobilier 50

2.2 Examen des comptes consolidés au 31 décembre 2018 **51**
- **2.2.1** Résultats consolidés 51
- **2.2.2** Bilan consolidé 54
- **2.2.3** Flux de trésorerie 55

2.3 Examen des comptes sociaux au 31 décembre 2018 **56**
- **2.3.1** Compte de résultat d'ORPEA SA 56
- **2.3.2** Bilan d'ORPEA SA 57
- **2.3.3** Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients 58
- **2.3.4** Filiales et participations 59

2.4 Autres informations financières **60**
- **2.4.1** Dividendes versés au cours des trois derniers exercices 60
- **2.4.2** Affectation du résultat et dividende proposé à l'Assemblée Générale 60
- **2.4.3** Dépenses somptuaires 60
- **2.4.4** Programme de rachat d'actions et contrat de liquidité 61
- **2.4.5** Activité de recherche et développement 61

2.5 Perspectives et événements survenus depuis le 1er janvier 2019 **62**
- **2.5.1** Perspectives 62
- **2.5.2** Événements survenus depuis le 1er janvier 2019 62

2.6 Gestion des risques **64**
- **2.6.1** Politique générale d'identification et de gestion des risques 64
- **2.6.2** Facteurs de risque 65

2.7 Contrôle interne **72**
- **2.7.1** Périmètre et objectifs du contrôle interne 72
- **2.7.2** Les acteurs et organes du contrôle interne 72
- **2.7.3** Définir, déployer, et appliquer des principes exigeants en matière de lutte contre la corruption et la fraude 74
- **2.7.4** Dispositif de contrôle interne relatif aux opérations 74
- **2.7.5** Dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable 76

2.8 Plan de vigilance **79**
- **2.8.1** Cartographie des risques : identification et évaluation des risques générés par l'activité du groupe ORPEA 79
- **2.8.2** Les procédures d'évaluation et de suivi de mise en œuvre des établissements, des filiales, des sous-traitants/fournisseurs avec lesquels le groupe ORPEA entretient une relation commerciale établie 83
- **2.8.3** La conduite d'actions d'atténuation ou de prévention des risques d'atteinte grave à l'environnement ou aux droits humains 86
- **2.8.4** La mise en œuvre de mécanismes d'alerte 96

2.9 Annexes **98**
Annexe 1 : tableau des résultats au cours de chacun des cinq derniers exercices 98

Le présent rapport de gestion rend compte de l'activité de la Société et de son Groupe au cours de l'exercice 2018. 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 2018

En 2018, ORPEA a poursuivi sa stratégie de développement et d'expansion à l'international avec l'acquisition de groupes en Allemagne et aux Pays-Bas, la création de nouveaux établissements et des acquisitions ciblées d'établissements indépendants, ainsi que la cession d'établissements en France qui ne correspondaient plus à la stratégie du Groupe.

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 2018, le réseau de lits a été accru de 8 537 nouveaux lits, dont plus de la moitié par création.

ORPEA a réalisé trois acquisitions de groupe en 2018 pour compléter son offre en Allemagne et aux Pays-Bas. Ces trois groupes représentent environ 85 M€ de chiffre d'affaires additionnel en année pleine. ORPEA a ainsi acquis Inoges en Allemagne, Dagelijks Leven et Woonzorgnet (962 lits) aux Pays-Bas.

ORPEA a également poursuivi sa stratégie immobilière visant à renforcer son taux de détention de l'immobilier pour atteindre 47 % à fin 2018.

2.1.1 ENTRÉE AUX PAYS-BAS

Dans le cadre de sa stratégie d'expansion européenne, ORPEA s'est implanté aux Pays-Bas à travers l'acquisition de Dagelijks Leven, l'un des principaux acteurs de maisons de retraite et Woonzorgnet, un expert de la psychiatrie.

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 %.

Le 30 juin 2018, ORPEA a acquis Dagelijks Leven, un des principaux acteurs de maisons de retraite aux Pays-Bas avec un réseau de 40 établissements représentant 800 lits (dont 170 lits en construction). Ces établissements sont tous récents 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 très standardisé facilement réplicable, favorable à un développement organique rapide.

Dagelijks Leven a réalisé un chiffre d'affaires de 27 M€ en 2017.

Le 1er janvier 2018, ORPEA a acquis la Société Woonzorgnet, expert reconnu dans la prise en charge de la Dépendance psychique, avec 162 lits répartis sur sept établissements. Woonzorgnet a réalisé un chiffre d'affaires de 10 M€ en 2017.

2.1.2 ACQUISITION D'INOGES EN ALLEMAGNE

Le 1er janvier 2018, ORPEA a acquis la Société Inoges, 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, 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 2017 un chiffre d'affaires de 50 M€.

2.1.3 POURSUITE DE DÉVELOPPEMENTS SÉLECTIFS DANS LES PAYS HISTORIQUES

En 2018, 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 :

- cession de 11 établissements représentant 855 lits en France, ne correspondant plus aux critères stratégiques du Groupe ;
- ouverture d'une quinzaine d'établissements, représentant environ 2 000 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 environ 6 000 lits en construction ;
- croissance externe sélective avec plusieurs acquisitions d'établissements indépendants ou de groupes notamment en Espagne, Suisse, Italie.

OUVERTURE DE 2 000 LITS EN EUROPE

Grâce à son réservoir de croissance de lits en construction et restructuration, ORPEA a ouvert, en 2018 environ 2 000 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.

NOUVEAUX PROJETS DE CONSTRUCTION POUR 6 000 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, Italie, Espagne, Brésil, Portugal, mais aussi en France, aux Pays-Bas, au Luxembourg représentant un total de près de 6 000 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 2 300 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 Espagne, Suisse, France, Italie, représentant un total d'environ 2 300 lits sur l'exercice 2018.

2.1.4 UN RÉSEAU DE 95 187 LITS SUR 935 ÉTABLISSEMENTS DANS 14 PAYS

Fin 2018, le réseau est constitué de 95 187 lits répartis sur 935 établissements dans 14 pays. Les lits hors de France (61 744) représentent désormais 65 % du réseau total, soit une multiplication par 5,5 depuis cinq ans.

Le réservoir de croissance est constitué de 17 108 lits en construction, dont 85 % hors de France, avec de nombreux établissements dans des localisations à fort potentiel tels que Berlin, Zurich, Prague, Lisbonne, Varsovie, Rio de Janeiro...

Depuis fin 2015, ORPEA a donc doublé la taille de son réseau de croissance de lits en construction, lui permettant de renforcer encore sa visibilité car l'ouverture progressive de ces lits sur les cinq prochaines années permettra d'alimenter une partie de la croissance organique future.

	Nombre d'établissements	Nombre de lits total	Dont lits opérationnels	Dont lits en construction
France / Benelux	**477**	**42 320**	**37 986**	**4 334**
France	354	33 443	30 856	2 587 *
Belgique	61	7 437	6 275	1 162
Pays-Bas	60	1 075	855	220
Luxembourg	2	365	0	365
Europe centrale	**230**	**24 334**	**20 045**	**4 289**
Allemagne	172	17 990	15 243	2 747
Suisse	37	3 695	2 862	833
Italie	21	2 649	1 940	709
Europe de l'Est	**125**	**12 917**	**10 100**	**2 817**
Autriche	84	7 474	7 088	386
République tchèque	19	2 698	1 905	793
Pologne	22	2 745	1 107	1 638
Péninsule Ibérique Latam	**102**	**15 476**	**9 808**	**5 668**
Espagne	62	10 428	8 702	1 726
Portugal **	22	2 296	635	1 661
Brésil **	18	2 752	471	2 281
Autres pays (Chine)	**1**	**140**	**140**	**0**
TOTAL	**935**	**95 187**	**78 079**	**17 108**

* *Dont 1 087 lits en redéploiement en 2018 et 1 130 lits en 2017. Les lits en redéploiement correspondent à des lits qui seront fermés pour être reconstruits.*
** *Partenariat avec SIS Group (Portugal et Brésil) à hauteur de, respectivement, 49,5 % et 49,9 % pour ORPEA.*

2.1.5 POURSUITE DE L'OPTIMISATION DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

En 2018, ORPEA a poursuivi sa stratégie de diversification et d'optimisation de sa structure financière.

Le Groupe a en effet réalisé, en mars 2018, son premier placement public obligataire d'un montant total de 400 M€ à échéance sept ans (mars 2025), avec un coupon annuel fixe de 2,625 %, lui permettant d'élargir sa base investisseurs crédit et allonger la maturité de sa dette.

ORPEA a également réalisée une nouvelle émission de *Schuldschein,* pour un total d'environ 336 M€, alliant extension de maturité (170 M€) et new money (166 M€). ORPEA est ainsi le premier émetteur français sur le marché du *Schuldschein* avec un encours d'environ 1,3 Md€ et une base de plus de 50 investisseurs internationaux distincts.

Bien entendu, le Groupe a également poursuivi la mise en place de financements bancaires classiques : emprunts coporate classiques, crédits-bails, prêts hypothécaires…

L'ensemble de ces opérations de financement a été réalisé 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.

2.1.6 RENFORCEMENT DU PATRIMOINE IMMOBILIER

ORPEA a poursuivi sa stratégie de détention des actifs immobiliers les mieux localisés, notamment à Madrid en Espagne (cinq sites du groupe Ecoplar), ou à Davos en Suisse. Ainsi, le patrimoine immobilier s'est accru d'un montant net de 671 M€ en 12 mois pour atteindre 5 713 M€ (hors actifs immobiliers détenus en vue de la vente pour 144,5 M€) pour une surface d'environ 2 millions de m² au 31 décembre 2018. ORPEA détient désormais 47 % de son patrimoine immobilier, soit un niveau proche de son objectif de 50 %.

Cette valorisation, établie par des experts indépendants, fait ressortir un taux de capitalisation moyen de 5,8 %, contre 6,0 % en 2017, soit une valorisation prudente au regard des récentes transactions de marché sur le même type d'actif à 4,5 %.

Le patrimoine immobilier confère à ORPEA une position unique dans le secteur, lui permettant de pérenniser ses cash-flows à long terme et d'accroître la flexibilité et la pérennité de sa structure financière.

2.2 EXAMEN DES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

2.2.1 RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires	**3 419 764**	**3 138 234**
Achats consommés et autres charges externes	(915 600)	(861 465)
Charges de personnel	(1 802 301)	(1 639 499)
Impôts et taxes	(119 313)	(104 449)
Amortissements et provisions	(175 896)	(153 309)
Autres produits opérationnels courants	30 686	22 006
Autres charges opérationnelles courantes	(9 649)	(7 167)
Résultat opérationnel courant	**427 691**	**394 351**
Autres produits opérationnels non courants	134 839	115 180
Autres charges opérationnelles non courantes	(116 967)	(96 150)
Résultat opérationnel	**445 563**	**413 381**
Produits financiers	12 410	11 482
Charges financières	(148 576)	(146 923)
Charge financière liée au remboursement anticipé de l'ORNANE		(15 254)
Coût de l'endettement financier net	**(136 166)**	**(150 695)**
Variation JVO *		(124 023)
Résultat avant impôt	**309 937**	**138 663**
Charge d'impôt	(95 309)	(84 522)
Charge d'impôt lié au remboursement anticipé de l'ORNANE		(21 633)
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu		52 874
QP de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	6 987	4 421
Résultat net de l'ensemble consolidé	**221 075**	**89 803**
Part revenant aux intérêts minoritaires	684	14
Part du Groupe	220 391	89 789
Résultat net part du Groupe hors incidence du remboursement anticipé de l'ORNANE et de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu	220 391	197 825
Nombre d'actions	64 586 323	64 553 123
Résultat net part du Groupe consolidé par action *(en euros)*	3,41	1,46
Résultat net part du Groupe consolidé dilué par action *(en euros)*	3,41	1,46

* *JVO : Juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE.*

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE ORPEA EN 2018

En 2018, ORPEA enregistre un chiffre d'affaires de 3 419,8 M€, supérieur à son objectif initial qui s'établissait à 3 400 M€, et en hausse de + 9,0 %, représentant 281,6 M€ additionnels par rapport à 2017. 16 ans après son introduction en Bourse, cette progression en une seule année, représente presque deux fois la taille du Groupe lors de son introduction en 2002.

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

- une croissance organique solide de + 5,0 %. 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 2017 et par l'ouverture sur l'année 2018 d'environ 2 300 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 d'Anavita en République tchèque et Dr. Dr. Wagner en Autriche en 2017 et la contribution des acquisitions 2018 (Inoges en Allemagne et Woonzorgnet aux Pays-Bas sur 12 mois, et Dagelijks Leven aux Pays-Bas sur six mois).

(en millions d'euros) **(IFRS)**	**2018**	**2017**	**Var. 2018/2017** *(%)*	**2016**
France / Benelux	2 040,3	1 942,7	+ 5,0 %	1 857,5
Europe centrale	875,1	782,5	+ 11,8 %	692,3
Europe de l'Est	335,0	268,8	+ 24,6 %	189,3
Péninsule ibérique Latam	167,4	142,8	+ 17,2 %	101,7
Autres pays	2,0	1,5	NS	0,4
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**3 419,8**	**3 138,2**	**+ 9,0 %**	**2 841,2**
dont croissance organique *			*+ 5,0 %*	

* *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.*

Europe centrale : Allemagne, Italie et Suisse.
Europe de l'Est : Autriche, Pologne et République tchèque.
Péninsule Ibérique : Espagne, Portugal.
Autres pays : Chine.

La zone France Benelux comprend l'activité en France, en Belgique et aux Pays-Bas. Le chiffre d'affaires de cette zone a continué de progresser, avec un chiffre d'affaires en hausse de 5,0 % sur l'exercice pour atteindre 2 040,3 M€, soit 60 % de l'activité totale du Groupe.

Cette progression a été portée par une croissance organique solide résultant essentiellement de :

- l'ouverture de nouveaux lits, correspondant à des ouvertures de nouvelles constructions en France et en Belgique, des restructurations et transferts ainsi que des extensions, notamment des hôpitaux de jour dans les Cliniques SSR ;
- la montée en puissance des établissements ouverts ces 18 derniers mois ;
- la bonne tenue du taux d'occupation des établissements matures, permise par la qualité reconnue des soins, de l'hôtellerie et des services offerts dans les établissements ORPEA.

L'intégration des acquisitions réalisées aux Pays-Bas, Woonzorgnet et Dagelijks Leven, a également contribué au dynamisme de la zone.

La zone Europe centrale comprend l'activité en Allemagne, Suisse et Italie. Le chiffre d'affaires de cette zone enregistre une hausse soutenue de + 11,8 % à 875,1 M€, soit 26 % de l'activité totale du Groupe.

Cette progression est portée par un bon niveau de croissance organique ainsi que par la contribution des acquisitions, notamment Inoges en Allemagne pour la plus importante, ainsi que des acquisitions sélectives en Suisse et en Italie.

La zone Europe de l'Est comprend l'activité en Autriche, République tchèque et Pologne. Le chiffre d'affaires de cette zone est en très forte croissance de + 24,6 %et atteint 335,0 M€, soit 10 % de l'activité totale du Groupe. Cette progression résulte notamment de la contribution, au premier semestre 2018, des acquisitions 2017 des groupes Dr. Dr. Wagner en Autriche et d'Anavita en République tchèque.

La zone Péninsule Ibérique comprend l'activité en Espagne et au Portugal. Le chiffre d'affaires de cette zone progresse de + 17,2 % à 167,4 M€, représentant 5 % de l'activité totale du Groupe, grâce à un bon niveau de croissance organique ainsi que l'acquisition notamment du groupe Ecoplar en Espagne.

La zone Autres pays ne comprend que la Chine avec un chiffre d'affaires de 2,0 M€, correspondant à un établissement à Nankin.

RENTABILITÉ ET RÉSULTAT NET

(en millions d'euros) **(IFRS)**	31/12/2018	% du CA	31/12/2017	% du CA	Var. 2018/2017 *(%)*
Chiffre d'affaires	3 419,8	100,0 %	3 138,2	100,0 %	+ 9,0 %
EBITDAR *	911,8	26,7 %	846,2	27,0 %	+ 7,8 %
EBITDA **	603,7	17,7 %	547,7	17,5 %	+ 10,2 %
Résultat opérationnel courant	427,7	12,5 %	394,4	12,6 %	+ 8,4 %
Résultat opérationnel	445,6	13,0 %	413,4	13,2 %	+ 7,8 %
Coût de l'endettement financier net	(136,2)	N/A	(150,7)	N/A	N/A
Variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE.	0,0		(124,0)		N/A
Résultat avant impôt	309,4	9,0 %	138,7	4,4 %	N/A
Résultat net part du Groupe hors variation nette JVO et hors actualisation des impôts différés * **	**220,4**	**6,4 %**	**197,8**	**6,3 %**	**+ 11,4 %**
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu en France ***	0,0		52,9		N/A
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**220,4**	**6,4 %**	**89,8**	**2,9 %**	**N/A**

* *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 %).*

L'EBITDAR (EBITDA avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel » progresse de + 7,8 % à 911,8 M€, soit une marge de 26,7 % du chiffre d'affaires, en légère baisse par rapport à 2017.

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 10,2 % à 603,7 M€, soit une marge représentant 17,7 % du chiffre d'affaires, en hausse de 20 points de base par rapport à 2017. Hors « Prime Macron » et baisse du CICE, la marge d'EBITDA atteint 18,0 %, soit une progression de 50 points de base.

Le Résultat Opérationnel Courant ressort à 427,7 M€ (+ 8,4 %) après amortissements et provisions de 175,9 M€ (+ 14,7 %) reflétant la hausse du patrimoine immobilier.

Le Résultat Opérationnel ressort à 445,6 M€, contre 413,4 M€ sur l'exercice précédent. Il intègre un produit net non récurrent de 17,9 M€, comprenant notamment la plus-value de cession d'établissements français, contre 19 M€ en 2017.

Le coût de l'endettement financier net est de (136,2) M€, quasi stable par rapport à 2017, hors charge financière liée au remboursement anticipé de l'ORNANE en 2017.

Après prise en compte d'une charge d'impôt de 95,3 M€ (+ 12,7 %), le **résultat net part du Groupe** s'élève à 220,4 M€, en hausse de + 11,4 % (Hors impact de l'ORNANE et de l'actualisation des impôts différés).

2.2.2 BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Goodwill	1 137 160	1 012 943
Immobilisations incorporelles nettes	2 256 670	2 082 066
Immobilisations corporelles nettes	5 267 667	4 672 159
Immobilisations en cours de construction	445 627	369 415
Participation dans les entreprises associées et coentreprises	111 136	110 307
Actifs financiers non courants	42 161	39 932
Actifs d'impôt différé	43 383	36 837
Actif non courant	**9 303 806**	**8 323 658**
Stocks	9 697	8 671
Créances clients et comptes rattachés	229 964	203 964
Autres créances et comptes de régularisation	626 626	481 586
Trésorerie et équivalents de trésorerie	767 987	613 898
Actif courant	**1 634 274**	**1 308 119**
Actifs détenus en vue de la vente	**206 493**	**63 705**
TOTAL DE L'ACTIF	**11 144 573**	**9 695 482**

PASSIF

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Capital	80 733	80 691
Réserves consolidées	2 110 438	2 076 972
Écart de réévaluation	557 720	467 714
Résultat de l'exercice	220 391	89 789
Capitaux propres – part du Groupe	**2 969 282**	**2 715 166**
Intérêts minoritaires	1 392	213
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	**2 970 675**	**2 715 379**
Dettes financières à long terme	5 104 441	4 621 575
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE		
Provisions	114 851	122 273
Provisions retraites et engagements assimilés	83 717	72 185
Passifs d'impôt différé	930 710	858 288
Passif non courant	**6 233 778**	**5 674 320**
Dettes financières à court terme	685 224	405 000
Provisions	32 489	48 706
Fournisseurs et comptes rattachés	268 456	227 206
Dettes fiscales et sociales	363 170	269 967
Passif d'impôt exigible	25 374	2 974
Autres dettes et comptes de régularisation	358 914	288 225
Passif courant	**1 733 627**	**1 242 077**
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente	**206 493**	**63 705**
TOTAL DU PASSIF	**11 144 573**	**9 695 482**

Actifs d'exploitation

Au 31 décembre 2018, à l'actif du bilan, les goodwills s'élèvent à 1 137,2 M€ (déduction faite des goodwills à céder de 58,1 M€ au 31 décembre 2018), contre 1 012,9 M€ fin 2017. Les actifs incorporels (principalement constitués des autorisations d'exploitation) sont de 2 256,7 M€ contre 2 082,1 M€ fin 2017 (déduction faite des actifs incorporels détenus en vue de la vente d'un montant de 3,8 M€ au 31 décembre 2018 contre 63,7 M€ au 31 décembre 2017).

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 5 713,3 M€ (déduction faite des actifs immobiliers en cours de cession pour 144,5 M€) dont 445,6 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 2018 d'un montant net de 671,7 M€, soit une croissance de 13,3 %, notamment *via* des acquisitions d'actifs en Italie, Espagne et Suisse.

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 2018, la charge immobilière globale, comprenant les loyers et les amortissements sur les actifs immobiliers détenus en propre ou partiellement, représente 458,8 M€ (150,7 M€ d'amortissements et 308,1 M€ de loyers), contre 435,9 M€ en 2017 (137,4 M€ d'amortissements et 298,5 M€ de loyers).

Structure financière et endettement

Au 31 décembre 2018, les fonds propres part du Groupe s'élèvent à 2 969,3 M€, contre 2 715,2 M€ au 31 décembre 2017. Cette augmentation provient notamment de la hausse du résultat net et de la revalorisation du patrimoine immobilier.

Le Groupe dispose à fin 2018, d'une trésorerie et équivalents de 768,0 M€ contre 613,9 M€ fin 2017, notamment grâce au produit des financements réalisés durant l'année, dont un placement public obligataire, des emprunts de type « *Schuldschein* », des placements privés obligataires et des prêts bilatéraux classiques.

La dette financière nette s'établit à 5 022 M€ [(1)], contre 4 413 M€ [(1)] au 31 décembre 2017. La progression résulte d'un rythme soutenu d'investissements immobiliers et d'exploitation sur l'exercice 2018. Cette dette financière nette à fin 2018 se compose de :

- dettes financières brutes à court terme : 685,2 M€ [(1)] ;
- dettes financières brutes à long terme : 5 104,4 M€ ;
- trésorerie : (768,0) M€.

La dette financière brute à court terme s'établit au 31 décembre 2018 à 685,2 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. Ses ratios d'endettement (« covenants ») restent éloignés des limites imposées. Ils s'établissent, au 31 décembre 2018, à :

- levier financier retraité de l'immobilier = 2,3 stable par rapport à 2017 (5,5 autorisé) ;
- *gearing* retraité = 1,5 contre 1,4 à fin 2017 (2,0 autorisé).

Le Groupe a poursuivi en 2018 l'optimisation de sa structure financière, par la mise en place de nouvelles opérations de couvertures et des financements diversifiés. Ainsi :

- 46 % de la dette nette est non bancaire au 31 décembre 2018 ;
- la maturité moyenne de la dette nette est de 6,2 ans fin 2018 ;
- 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)	2018	2017	2016
Marge brute autofinancement	+ 455	+ 432	+ 386
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	+ 415	+ 398	+ 347
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(960)	(1 068)	(787)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	+ 699	+ 744	+ 461
Variation de trésorerie	+ 154	+ 74	+ 21

Les flux nets générés par l'activité progressent de + 4,3 % en 2018 à 415 M€.

Les flux nets liés aux opérations d'investissements s'établissent à (960) M€, dont 72 % pour des investissements immobiliers : poursuite des constructions et acquisitions d'immeubles exploités par le Groupe, notamment en Espagne, Suisse, Italie et au Portugal pour sécuriser la rentabilité sur le long terme.

Les flux nets liés aux opérations de financement sont positifs de 699 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 206,5 M€ au 31 décembre 2018 et 63,7 M€ au 31 décembre 2017.

2.3 EXAMEN DES COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2018

2.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT D'ORPEA SA

(en euros)	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires	866 262 327	792 094 399
Production stockée	(2 507 492)	(40 686 454)
Autres produits d'exploitation	35 391 089	48 848 457
Achats et charges externes	(317 381 881)	(292 982 963)
Impôts et taxes	(52 291 487)	(43 310 280)
Charges de personnel	(432 312 492)	(369 310 432)
Dotations aux amortissements et provisions	(22 139 019)	(21 507 398)
Autres charges d'exploitation	(1 238 504)	(1 016 663)
Résultat d'exploitation	**73 782 467**	**72 128 666**
Produits financiers	94 099 184	165 288 643
Charges financières	(138 058 576)	(112 292 194)
Résultat financier	**(43 959 392)**	**52 996 448**
Résultat courant avant impôt	**29 823 075**	**125 125 115**
Résultat exceptionnel	25 085 146	(8 969 099)
Participation des salariés		
Impôts sur les bénéfices	(17 537 186)	(4 954 206)
RÉSULTAT NET	**37 371 035**	**111 201 810**

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2018 s'élève à 866,3 M€, en hausse de + 9,4 % par rapport à 2017.

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 863,6 M€, en hausse de 14,4 % par rapport à l'exercice 2017 (754,6 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 2,8 M€, contre 37,4 M€ en 2017.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Les charges opérationnelles progressent en ligne avec l'activité :

- le poste « Achats et charges externes » est en hausse de + 8,3 % à 317,4 M€ ;
- les charges de personnel augmentent de + 17,0 % à 432,3 M€.

Les impôts et taxes sont en hausse de 20,7 % à 52,3 M€.

Les dotations aux amortissements et provisions s'élèvent à 22,1 M€, contre 21,5 M€ en 2017.

Au final, l'activité dégage un résultat d'exploitation en hausse de + 1 654 K€ par rapport à l'année précédente, à 73,8 M€ pour l'exercice 2018.

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier est en perte de (44,0) M€ contre un bénéfice de 53,0 M€ en 2017 ; il est notamment constitué d'une charge nette d'intérêts sur l'endettement net de la Société pour un montant de (41,7) M€ contre (51,3) M€ en 2017.

RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel est de + 25,1 M€, contre (9,0) M€ en 2017 grâce à des plus-values de cessions immobilières et des bonis de fusion en 2018.

RÉSULTAT NET

Avec une charge d'impôt de (17,5) M€, le résultat net ressort en bénéfice de 37,4 M€, contre 111,2 M€ en 2017.

2.3.2 BILAN D'ORPEA SA

ACTIF

(en euros)	31/12/2018 Brut	31/12/2018 Amort. et provisions	31/12/2018 Net	31/12/2017 Net
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	292 969 241	2 470 883	290 498 358	281 950 075
Immobilisations corporelles	448 427 172	171 580 313	276 846 859	248 621 922
Immobilisations financières	1 724 902 385	22 919 691	1 701 982 694	1 256 629 572
Total actif immobilisé	**2 466 298 798**	**196 970 885**	**2 269 327 913**	**1 787 201 571**
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours	11 122 327	1 188 655	9 933 672	7 322 142
Avances sur commandes	4 399 087		4 399 087	4 335 124
Clients et comptes rattachés	21 336 932	6 939 510	14 397 422	16 429 568
Autres créances	2 865 534 596	4 743 499	2 860 791 097	2 577 133 828
Valeurs mobilières de placement	64 777 225		64 777 225	24 140 322
Disponibilités	101 177 583		101 177 583	265 471 323
Charges constatées d'avance	12 343 550		12 343 550	11 126 108
Total actif circulant	**3 080 691 300**	**12 871 664**	**3 067 819 636**	**2 905 958 415**
Prime de remboursement des obligations	2 690 096		2 690 096	
Écart de conversion actif	42 738		42 738	
TOTAL DE L'ACTIF	**5 549 722 932**	**209 842 549**	**5 339 880 383**	**4 693 159 985**

PASSIF

(en euros)	31/12/2018	31/12/2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital	80 732 904	80 691 404
Primes et réserves	703 522 567	663 441 212
Report à nouveau		
Résultat de l'exercice	37 371 035	111 201 810
Provisions réglementées	8 990 449	8 389 506
Total capitaux propres	**830 616 956**	**863 723 932**
Provisions pour risques et charges	17 189 824	26 939 619
DETTES		
Emprunts et dettes financières	3 860 454 225	3 185 638 228
Avances sur commandes en cours	248 362	1 357 800
Fournisseurs et comptes rattachés	43 750 885	32 786 477
Dettes fiscales et sociales	129 921 780	93 655 421
Autres dettes	446 345 969	473 916 647
Produits constatés d'avance	8 330 921	11 384 497
Total dettes	**4 489 052 140**	**3 798 739 071**
Écart de conversion passif	3 021 463	3 757 364
TOTAL DU PASSIF	**5 339 880 383**	**4 693 159 985**

L'actif net immobilisé d'ORPEA SA s'établit à 2 269,3 M€ au 31 décembre 2018, contre 1 787,2 M€ un an plus tôt, notamment en raison de la hausse des immobilisations financières.

L'actif net circulant s'élève à 3 067,8 M€ contre 2 906,0 M€ au 31 décembre 2017.

Au passif, les capitaux propres de la Société s'élèvent à 830,6 M€ au 31 décembre 2018 contre 863,7 M€ pour l'exercice 2017.

Les emprunts et dettes financières – principal poste de dettes de la Société – s'établissent à 3 860,5 M€ au 31 décembre 2018, contre 3 185,6 M€ au 31 décembre 2017, notamment suite aux émissions d'emprunts obligataires.

Le total du bilan s'élève à 5 339,9 M€ au 31 décembre 2018, contre 4 693,2 M€ au 31 décembre 2017.

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 2018.

	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						35 162
Montant total des factures concernées TTC	23 390 157,84	6 320 255,21	1 285 915,15	1 172 325,53	6 265 465,61	15 043 961,50
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	3 %	1 %	0 %	0 %	1 %	2 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses 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			5 316 765,27			
(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			Délais contractuels : 30 jours Délais 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						32 965
Montant total des factures concernées TTC	209 909	6 149 305	2 998 205	218 164	14 592 834	23 958 508
Pourcentage du montant du chiffre d'affaires de l'exercice TTC	0 %	1 %	0 %	0 %	1 %	2 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	Pas de possibilité d'obtenir cette information (FAE et clients créditeurs par cumul/période et non par facture)					
Montant total des factures exclues TTC			(2 831 485)			
(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			Délais contractuels : 30 jours Délais légaux : 30 jours			

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 691 M€, en hausse de 9,6 % par rapport à l'exercice 2017 (630 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 10,7 % à 213,7 M€, contre 193,0 M€ en 2017 ;
- les charges de personnel sont en hausse de 10,8 % à 323,7 M€ ;
- les impôts et taxes sont en hausse de 12,6 % à 56,9 M€.

Au final, l'activité dégage un résultat d'exploitation de 91,9 M€, en progression de 6,5 % par rapport à l'exercice 2017.

Résultat financier

Le résultat financier ressort à (8,0) M€ contre 1,1 M€ en 2017, en raison de produits de participation moindre sur l'exercice 2018.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à 14,1 M€ contre 0 M€ en 2017, grâce à une plus-value de cession de titres de participation.

Résultat net

Avec une charge d'impôt de (21,5) M€, le résultat net ressort en bénéfice de 69,7 M€, contre 59,2 M€ en 2017.

Bilan

L'actif net immobilisé de CLINEA SAS s'établit à 828,5 M€ au 31 décembre 2018, contre 776,9 M€ au 31 décembre 2017. Cette progression provient du développement de CLINEA SAS et des restructurations.

L'actif net circulant s'élève à 257,1 M€ contre 253,6 M€ au 31 décembre 2017.

Au passif, les **capitaux propres** de la Société s'élèvent à 352,5 M€ au 31 décembre 2018, contre 282,7 M€ fin 2017.

Les emprunts et dettes financières s'établissent à 22,5 M€ au 31 décembre 2018 contre 18,9 M€ au 31 décembre 2017.

Le total du bilan s'élève à 1 085,6 M€ au 31 décembre 2018, contre 1 047,3 M€ au 31 décembre 2017.

2.3.4.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DES AUTRES PRINCIPALES FILIALES

La zone France Benelux comprend l'activité en France, en Belgique et aux Pays-Bas. Le chiffre d'affaires des filiales de cette zone s'établit à 2 040,3 M€ contre 1 942,7 M€ en 2017, soir une progression de + 5,0 %. L'EBITDAR Courant [1] ressort pour sa part à 591,1 M€, contre 564,9 M€ en 2017, soit une marge représentant 29,0 % du chiffre d'affaires.

La zone Europe centrale comprend l'activité en Allemagne, Suisse et Italie. Le chiffre d'affaires des filiales de cette zone s'établit à 875,1 M€ contre 782,5 M€ en 2017, soir une progression de + 11,8 %, notamment grâce à l'acquisition d'Inoges en Allemagne. L'EBITDAR Courant [1] ressort pour sa part à 225,8 M€, contre 210,3 M€ en 2017. Il est impacté négativement d'environ 100 points de base par l'acquisition d'Inoges.

La zone Europe de l'Est comprend l'activité en Autriche, République tchèque et Pologne. Le chiffre d'affaires des filiales de cette zone s'établit à 335,0 M€ contre 268,8 M€ en 2017, soir une progression de + 24,6 %. Cette progression résulte notamment de la contribution, au premier semestre 2018, des acquisitions 2017 des groupes Dr. Dr. Wagner en Autriche et d'Anavita en République tchèque. L'EBITDAR Courant [1] ressort pour sa part à 62,0 M€, contre 44,0 M€ en 2017, soit une marge représentant 18,5 % du chiffre d'affaires, en hausse de 210 points de base par rapport à 2017.

La zone Péninsule Ibérique comprend l'activité en Espagne et au Portugal. Le chiffre d'affaires des filiales de cette zone s'établit à 167,4 M€ contre 142,8 M€ en 2017, soir une progression de + 17,2 %, notamment grâce à l'acquisition d'Ecoplar en Espagne. L'EBITDAR Courant [1] ressort pour sa part à 35,1 M€, contre 29,8 M€ en 2017, soit une marge représentant 21,0 % du chiffre d'affaires, contre 20,9 % en 2017.

La zone Autres pays ne comprend que la Chine avec un chiffre d'affaires de 2,0 M€, correspondant à un établissement à Nankin, contre 1,5 M€ en 2017. L'EBITDAR Courant [1] ressort pour sa part à (2,3) M€, contre (2,9) M€ en 2017.

2.3.4.3 DÉTAIL DES PRINCIPALES PARTICIPATIONS

Voir chapitre 6 « Comptes individuels au 31 décembre 2018 ».

(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
2015 (2016)	0,90 €	0,90 €	Néant
2016 (2017)	1,00 €	1,00 €	Néant
2017 (2018)	1,10 €	1,10 €	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 37 371 035,38 €. Lors de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019, il sera proposé d'affecter 7 839,25 € à la réserve légale.

Le solde du bénéfice de l'exercice, augmenté du report à nouveau positif, des autres réserves et d'une partie de la prime de conversion, soit la somme de 77 539 004,40 €, constitue le bénéfice distribuable de l'exercice.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 27 juin 2019 de procéder à la distribution d'un dividende de 1,20 € par action (en hausse de + 9 % par rapport à l'exercice précédent) aux 64 615 837 actions de la Société, soit 77 539 004,40 €, prélevé dans son intégralité sur le bénéfice distribuable de l'exercice, ce qui représenterait un taux de distribution du résultat net part du Groupe 2018 (hors actualisation des impôts différés) de 35 %.

2.4.3 DÉPENSES SOMPTUAIRES

Les charges somptuaires visées par l'article 39-4 du Code général des impôts s'élèvent à 402 407 € 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 28 juin 2018 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	968 794 800 €
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 28 juin 2018, soit jusqu'au 27 décembre 2019

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 31 décembre 2018 :

- nombre d'actions : 15 875 ;
- solde en espèce du compte de liquidité : 508 763,70 €.

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 2019

2.5.1 PERSPECTIVES

ORPEA entend poursuivre sa stratégie de développement à l'international, tant dans les *Clusters* géographiques 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.

Pour 2019, le Groupe confirme son objectif d'un chiffre d'affaires d'au moins 3 700 M€ (+ 8,2 % par rapport à 2018), avec une rentabilité solide.

Ayant désormais atteint un niveau de détention immobilière proche de 50 %, le Groupe cédera sur les 12 prochains mois, entre 200 et 250 M€ d'immobilier à des conditions financières attractives.

Enfin, conformément à sa stratégie de montée en gamme de son réseau, ORPEA poursuivra sa stratégie d'arbitrage, notamment en Allemagne.

2.5.2 ÉVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1ER JANVIER 2019

RENFORCEMENT SUR LE SEGMENT PREMIUM EN ALLEMAGNE AVEC L'ACQUISITION D'AXION GROUPE

ORPEA a acquis, en janvier 2019, les établissements du groupe allemand Axion afin de renforcer sa position sur le secteur des maisons de retraite premium en Allemagne.

Le groupe Axion a été créé en 2001 par M. Tavridis, son dirigeant actuel. Son expérience de plus de 20 ans dans les maisons de retraite et le succès de son modèle premium en font un expert reconnu sur le marché allemand. Axion gère aujourd'hui sept établissements regroupant 985 lits dont deux établissements (275 lits) haut de gamme à Hambourg. En 2017, les établissements de ce groupe ont généré un chiffre d'affaires de 30 M€.

Parallèlement, ORPEA et M. Tavridis créent une joint-venture détenue à 75 % par ORPEA pour le développement d'établissements premium en Allemagne. Cette JV a pour objectif de créer de nouveaux établissements dans les grandes villes allemandes en ciblant exclusivement les localisations à fort pouvoir d'achat. M. Tavridis sera le Directeur Général de cette joint-venture.

Ce développement s'inscrit parfaitement dans la stratégie d'ORPEA de montée en gamme du réseau allemand afin d'accroître significativement la création de valeur sur le moyen et le long terme, essentiellement par des créations d'établissements se différenciant des autres opérateurs.

RENFORCEMENT DU RÉSEAU AUX PAYS-BAS

Début janvier 2019, ORPEA a renforcé sa présence aux Pays-Bas par l'acquisition d'Allerzorg et de September qui ont généré un chiffre d'affaires cumulé de plus de 50 M€ en 2017.

Créé en 2006, Allerzorg est spécialisé dans les soins à domicile avec une couverture nationale. Allerzorg permet à ORPEA de diversifier son offre sur le marché néerlandais et de bénéficier d'un personnel qualifié de qualité (94 % des employés ont un statut d'infirmier).

En parallèle, ORPEA a renforcé son positionnement dans les maisons de retraite par l'acquisition de September avec un réseau de 125 lits sur sept établissements.

ORPEA dispose ainsi d'une offre diversifiée sur l'ensemble du secteur de la prise en charge de la Dépendance aux Pays-Bas, avec plus de 1 000 lits, et un très fort potentiel de développement organique au regard des besoins de nouveaux lits dans ce pays.

ACQUISITION ET PRISES DE PARTICIPATION AU BRÉSIL, CHILI ET URUGUAY

En 2019, ORPEA prend des positions stratégiques en Amérique latine, avec des partenaires de premier rang et devient le leader du continent à travers :

- la prise de participation de 50 % du leader chilien des maisons de retraite Senior Suites, ORPEA disposant d'un call à cinq ans sur les 50 % restants ;
- la prise de participation de 20 % du leader brésilien, Brasil Senior Living (BSL), avec des options d'achat pour monter à 100 % dans les cinq ans ;
- l'acquisition de l'établissement de référence en Uruguay.

Au Chili, ORPEA acquiert 50 % de Senior Suites, premier groupe privé chilien de maisons de retraite.

Le Groupe Senior Suites, créé en 1995, est aujourd'hui le premier groupe du pays tant en nombre d'établissements qu'en qualité. Il dispose de quatre établissements (616 lits) ouverts récemment et trois établissements (350 lits) en construction, tous en propriété immobilière. Ces établissements sont d'excellente qualité avec 95 % de chambres particulières, localisés dans les quartiers premium de Santiago du Chili. ORPEA pourra s'appuyer sur un partenaire de premier plan, Cimenta, fonds d'État immobilier chilien, fondateur et développeur de Senior Suites.

Au Brésil, ORPEA réalise une opération stratégique en prenant une participation de 20 % dans le leader brésilien, Brasil Senior Living (BSL). Créé en 2012, BSL est le premier opérateur global en soins de longue durée du pays : maisons de retraite, Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation et soins à domicile. BSL dispose d'un réseau de 22 établissements (plus de 3 000 lits) tous situés à São Paulo (29 millions d'habitants, troisième plus grande agglomération au monde) :

- neuf établissements ouverts (1 283 lits) ;
- 13 établissements en construction ou en projet (1 800 lits).

La stratégie immobilière de BSL est similaire à celle d'ORPEA avec un taux de détention des immeubles de 50 %, à terme.

BSL est détenu par Patria Investments, un des principaux fonds d'investissement d'Amérique Latine, qui opère en partenariat avec Blackstone Group (actionnaire de 40 % de Patria Investments).

Cette prise de participation permet à ORPEA de devenir le leader au Brésil en privilégiant les localisations à fort pouvoir d'achat, de créer une forte barrière à l'entrée et de s'allier avec un partenaire de premier plan, expert dans le développement d'établissements.

Enfin ORPEA s'implante en Uruguay avec l'acquisition de l'établissement le plus haut de gamme du pays (98 lits), situé dans le meilleur quartier de Montevideo. ORPEA a également acquis l'immobilier. Cet établissement représente la référence en termes de qualité en Uruguay : il a été reconnu d'utilité nationale par le Président de la République d'Uruguay.

CHIFFRE D'AFFAIRES DU PREMIER TRIMESTRE 2019 – COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 6 MAI 2019

ORPEA a annoncé le 6 mai 2019 son chiffre d'affaires pour le premier trimestre 2019, clos le 31 mars dernier.

Croissance du chiffre d'affaires au T1 2019 : + 9,4 %

(en millions d'euros)	T1 2019	T1 2018	Var.
France Benelux	540,6	499,3	+ 8,3 %
Europe centrale	234,1	214,5	+ 9,2 %
Europe de l'Est	87,0	80,1	+ 8,6 %
Péninsule Ibérique	47,4	37,8	+ 25,5 %
Autres pays	0,8	0,4	N/A
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**909,9**	**832,1**	**+ 9,4 %**
*dont croissance organique **			*+ 4,7 %*

* *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.*

Dates de consolidation : les cessions annoncées en France sont déconsolidées à partir du 1er avril 2018, Dagelijks Leven aux Pays-Bas est consolidé à partir du 1er juillet 2018, Axion en Allemagne, September et Allerzorg aux Pays-Bas sont consolidés à partir du 1er janvier 2019.

Composition des clusters : Europe centrale (Allemagne, Italie et Suisse), Europe de l'Est (Autriche, Pologne et Tchéquie), Péninsule Ibérique (Espagne et Portugal.), Autres pays (Chine).

Le chiffre d'affaires du 1er trimestre 2019 s'établit à 909,9 M€, en forte hausse de + 9,4 %, résultant à 50 % d'une croissance organique solide et à 50 % de la contribution des acquisitions notamment en Allemagne, aux Pays-Bas et en Espagne.

La croissance organique de + 4,7 % sur le trimestre repose sur les facteurs clefs de succès du Groupe :

- des taux d'occupation élevés et uniformes à travers le réseau ;
- la montée en puissance des établissements ouverts au cours des deux dernières années, situés pour la plupart dans de grandes villes à fort pouvoir d'achat ;
- l'ouverture de 500 lits au cours de ce trimestre, majoritairement en Europe de l'Est et Europe Centrale.

PARTENARIAT AVEC BPIFRANCE ET LE RDIF POUR DÉVELOPPER UNE OFFRE SSR EN RUSSIE

En 2018, ORPEA avait signé, lors du Forum Économique International de Saint-Pétersbourg (SPIEF), plusieurs accords de coopération, en présence des Présidents Poutine et Macron, pour développer des établissements de santé en Russie.

ORPEA vient de conclure un partenariat opérationnel avec Bpifrance et le RDIF (fonds souverain russe) dont l'intention est de créer, en Russie, des établissements de Soins de Suite et de Réadaptation. Ces partenaires de grande renommée permettront de sécuriser le développement d'ORPEA dans ce pays.

Dans le cadre de cet accord, un premier projet a été signé avec le Gouvernement et la Mairie de Moscou, prévoyant la création d'une clinique SSR dans l'International Médical Cluster de Moscou. Cet établissement de 200 lits de réadaptation et 50 places en ambulatoire sera spécialisé notamment dans les prises en charge en orthopédie, cardiologie, neurologie et oncologie. Il devrait ouvrir en 2022.

Dans ce secteur en développement, le Gouvernement russe souhaite l'émergence d'un acteur de premier plan pour collaborer à la création d'un réseau de cliniques SSR sur tout le territoire permettant de faciliter la réinsertion socio professionnelle des patients russes et/ou leur retour à domicile.

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

« La croissance de l'activité a accéléré au 1er trimestre 2019 avec une hausse de + 9,4 % du chiffre d'affaires à 910 M€. Cette dynamique s'appuie sur les deux piliers stratégiques historiques d'ORPEA : une croissance organique solide de 4,7 % et la contribution des acquisitions sélectives.

Dans le cadre de sa stratégie d'internationalisation, le partenariat avec le fonds souverain russe (RDIF) et Bpifrance, visant à développer une offre SSR en Russie, représente un potentiel significatif au regard du nombre de structures existantes très limité à ce jour, et démontre la position incontournable du Groupe sur le marché européen.

Après un premier trimestre dynamique, le Groupe réitère avec confiance son objectif d'un chiffre d'affaires supérieur à 3 700 M€ (+ 8,2 %) et d'une rentabilité solide. »

2.6 GESTION DES RISQUES

2.6.1 POLITIQUE GÉNÉRALE D'IDENTIFICATION ET DE GESTION DES RISQUES

De par la nature de ses activités, le groupe ORPEA conduit une politique active de prévention et de gestion des risques inhérents à son activité. Le dispositif de prévention et de gestion des risques repose sur une démarche structurée d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement du Groupe.

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et contrôle interne a été initié en 2017 et s'est poursuivi en 2018. Cette Direction qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit afin de garantir son indépendance, s'articule autour de deux pôles :

- le pôle Contrôle Permanent œuvre à l'identification et à la prévention des risques ainsi qu'à l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne adéquat. Il se décompose en quatre grands domaines d'expertise :
  - la Gestion des risques qui est en charge de l'élaboration et de l'animation des différentes cartographies des risques,
  - le Contrôle Interne qui prend en charge la formalisation du dispositif de contrôle interne notamment *via* la mise en place et le suivi des prérequis à l'échelle du Groupe et *via* la participation aux différents projets du Groupe pour s'assurer du bon traitement des risques,
  - la Conformité qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations en matière de conformité avec un focus particulier sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence,
  - la Protection des Données qui s'assure du bon respect des obligations en matière de traitement des données à caractère personnel ;
- le pôle Contrôle Périodique composé exclusivement de l'Audit Interne a la responsabilité de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est opérant et que les risques sont couverts dans l'ensemble des entités du Groupe. Il est également amené à émettre des propositions d'amélioration afin de limiter l'exposition aux risques.

La démarche de cartographie des risques du Groupe est structurée et s'articule autour des piliers suivants :

- une analyse et une catégorisation, par thème, des risques issus d'entretiens conduits auprès des responsables clés du Groupe ainsi que des Directions des différents *Clusters* et *Business Units* ;
- une notation de chaque risque selon des critères d'impact, de probabilité d'occurrence et de niveau de maîtrise ;
- un pilotage de plans d'action visant à atténuer les risques représentant des enjeux clés pour le Groupe.

2.6.2 FACTEURS DE RISQUE

Cette section présente les principaux risques auxquels ORPEA estime être exposé ainsi que les dispositifs de gestion mis en œuvre pour maîtriser chacun de ces risques.

Enjeux liés à la stratégie et à la politique de développement du Groupe	Risques liés aux acquisitions et aux intégrations ■ Risque lié aux prix des acquisitions ■ Risques liés à la reprise et à l'intégration d'établissements récemment acquis par le Groupe
Enjeux liés à l'environnement de marché	Risques liés aux évolutions des politiques médico-économiques ■ Risques réglementaires liés à l'obtention et au maintien des autorisations d'exploitation ■ Risques réglementaires liés à la tarification des établissements du Groupe ■ Risques liés à un changement de politique publique ■ Risque d'évolution du marché
Enjeux sociaux	**Traité au niveau de la DPEF : voir section 3.4 « Une approche sociale responsable »** ■ Risque lié aux difficultés de recrutement et au turn-over notamment dans les professions médicales et paramédicales ■ Risque lié à l'attraction et de la rétention des talents ■ Risque sur la santé et la sécurité des collaborateurs ■ Risque de non-respect des réglementations et procédures et de non-maintien d'un dialogue social propice à la stabilité des équipes en établissements
Enjeux environnementaux	**Traité au niveau de la DPEF : voir section 3.5 « Une approche environnementale responsable »** ■ Risque lié à la non prise en compte du cadre éco-responsable dans les projets de construction ou dans la gestion des établissements ■ Risque lié à la non prise en compte du cadre éco-responsable dans la gestion des déchets ■ Risque lié aux changements climatiques
Enjeux sociétaux	**Traité au niveau de la DPEF : voir section 3.6 « Une approche sociétale responsable »** ■ Risque lié au non-respect des droits et de la dignité des résidents et patients ■ Risque lié à la prise en charge médicale des patients/résidents ■ Risque lié à la sécurité des personnes accueillies au sein des établissements ■ Risque d'absence de dialogue avec les patients/résidents et familles
Risques liés aux systèmes d'information, à la cybersécurité et aux données	■ Risques liés aux systèmes d'information ■ Risques liés à la cybersécurité ■ Risques liés à la sécurité des données
Risques liés aux achats, fournisseurs et sous-traitants	■ Risques liés aux achats, fournisseurs et sous-traitants
Risques juridiques	■ Risques juridiques
Risques de non-conformité	■ Risque de manquement aux principes d'éthique et d'intégrité dans la conduite des affaires ■ Risque de non-conformité à la loi Sapin 2
Risque immobilier	■ Risques liés à la construction ■ Risques liés à la propriété des immeubles ■ Risques liés à la cession des immeubles ■ Risques liés à la location d'immeubles
Risques financiers	Risque lié à l'obtention de nouveaux financements Gestion du risque clients Risques de crédit, liquidité et trésorerie ■ Risque de liquidité lié à l'endettement du groupe ORPEA ■ Risque de taux lié à l'endettement du groupe ORPEA

2.6.2.1 ENJEUX LIÉS À L'ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ

Risque lié aux évolutions des politiques médico-économiques

Risques réglementaires liés à l'obtention et au maintien des autorisations d'exploitation

Description 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 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.

Risques réglementaires liés à la tarification des établissements du Groupe

Description du risque

Dans une partie 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 peut être réglementée (notamment en France, Belgique, Autriche et Allemagne), 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 14 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, est réalisée 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.

Risques liés à un changement de politique publique

Description 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 13 pays d'implantation d'ORPEA (hors Chine) face à la forte hausse du nombre de personnes âgées.

De plus, depuis plusieurs années, le Groupe développe une offre complémentaire de services et soins à domicile, comme c'est le cas en France avec ses réseaux DOMIDOM et ADHAP Services, en Suisse avec Spitex Ville et Campagne, le premier réseau privé d'aide à domicile, aux Pays-Bas avec l'acquisition début 2019 d'Allerzorg. 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 et de services et soins à domicile.

Description 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 14 pays et le Groupe renforce son positionnement sur le segment milieu haut de gamme dans la plupart des pays.

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 ;
- 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.

Risque d'évolution du marché

Description 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.

2.6.2.2 ENJEUX LIÉS À LA STRATÉGIE ET À LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

Risques liés aux acquisitions et aux intégrations

Risque lié aux prix des acquisitions

Description du risque

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.

Gestion du risque

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.

De plus, ORPEA a significativement diversifié son nombre de cibles potentielles grâce à sa diversification géographique. À travers son organisation en *Clusters,* le Groupe peut réaliser des opérations d'acquisitions dans potentiellement 35 pays. 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.

Enfin, la politique de développement d'ORPEA consiste non seulement à réaliser des acquisitions ciblées, mais aussi à réaliser des développements organiques à travers la création *ex nihilo* d'établissements.

Risques liés à la reprise et à l'intégration d'établissements récemment acquis par le Groupe

Description du risque

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 environ 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.

Gestion du risque

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 indépendants ou de groupes de taille moyenne, permettant de réduire l'impact sur le Groupe et surtout de faciliter leur intégration rapide.

2.6.2.3 RISQUES SOCIAUX

L'ensemble des enjeux liés au volet social est traité au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.4.

2.6.2.4 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

L'ensemble des enjeux liés au volet environnemental est traité au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.5.

2.6.2.5 RISQUES SOCIÉTAUX

L'ensemble des enjeux liés au volet sociétal est traité au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.6.

2.6.2.6 RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION, À LA CYBERSÉCURITÉ ET AUX DONNÉES

Risques liés aux systèmes d'information

Description du risque

Les systèmes d'information jouent un rôle important dans les activités de la Société. Les risques d'interruption ou de défaillance des systèmes d'information, provoqués par des facteurs aussi bien internes qu'externes, auraient des conséquences néfastes pour l'ensemble des activités du Groupe notamment en impactant la disponibilité de données et la continuité des activités.

De plus dans un contexte d'évolution constante, les inadaptations des technologies aux transformations de l'entreprise pourraient ralentir son efficacité et son efficience opérationnelle.

Gestion du risque

Le Groupe a mis en œuvre une organisation agile de la DSI afin de répondre et prendre en compte rapidement les besoins métiers et les évolutions technologiques. Cette organisation qui place la satisfaction des utilisateurs au cœur de sa stratégie s'est traduite par une refonte des équipes en pôles « start-up ».

Lorsque la situation le requiert, le Groupe conçoit et déploie des outils sur mesure adaptés à ses besoins. Derrière chaque système développé se cache le souci de l'efficacité et de la performance. Dans la mesure des développements informatiques sont réalisés en interne, les équipes possèdent une réelle maîtrise des changements et des évolutions sur les progiciels utilisés. Une surveillance active de la disponibilité de ces SI est mise en place par le biais d'alertes et d'indicateurs aussi bien préventifs que détectifs.

Afin de minimiser les risques, des centres de secours et des réseaux redondants garantissent la disponibilité et l'accessibilité des données. Les plans de reprise d'activité sont mis à jour et testés régulièrement. Le groupe ORPEA s'attache à veiller en continu au fonctionnement optimal de ses systèmes informatiques.

Conscient que les besoins futurs se construisent aujourd'hui, le Groupe ne se limite pas à une veille technologique active, il place l'innovation au cœur de sa stratégie. Ainsi une cellule innovation composée d'experts anticipe et développe les outils de demain tel que la télémédecine.

Risques liés à la cybersécurité

Description du risque

Comme l'ensemble des acteurs économiques utilisant des systèmes d'informations connectés, le Groupe est exposé aux risques de cybersécurité. Il est désormais communément admis que les techniques d'attaques se diversifient et se complexifient, leur fréquence ainsi que leur sévérité ne cessant de croître.

La lutte contre les menaces de cybersécurité représente donc un enjeu certain : le dysfonctionnement, l'arrêt des systèmes ou la perte des données suite à la cyber-malveillance pourraient avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe, ses finances et sa réputation.

Gestion du risque

Face à la multiplicité des techniques d'attaque toujours plus innovantes, le groupe ORPEA décline et renouvelle en continue les moyens de détection et de prévention mis en œuvre. De hauts standards en matière de sécurité ont été déployés à travers le Groupe dont les principales actions mises en œuvre sont :

- une veille active contre les vulnérabilités : surveillance des nouvelles attaques, menaces de cybercriminalité *(ransomware, cryptolocker* et *cryptowall)* et définition de plans d'actions si nécessaire ;
- des audits de sécurité afin d'évaluer le dispositif en place ;
- un suivi des incidents permettant d'assurer la sécurité du système informatique et la mise en place d'actions correctrices ;

- des campagnes de sensibilisations régulières à destination de l'ensemble des collaborateurs.

La Gouvernance de la Sécurité des Systèmes d'Information est basée sur le système de management de la sécurité certifiée ISO 27001. Dans ce cadre, une cartographie des risques liée aux systèmes d'information et à la cybersécurité a été réalisée en 2017 et mise à jour en 2018.

Risques liés à la sécurité des données

Description du risque

Dans un contexte de dématérialisation croissante des données hébergées dans les systèmes du Groupe, les risques liés à la collecte, à l'hébergement et à l'accès aux données sont des enjeux certains. Un accès non sécurisé et non autorisé aux données pourrait à titre d'exemple conduire à des fuites de données médicales ce qui aurait des conséquences pour les patients/résidents et pour le Groupe.

Par ailleurs, l'ensemble de ces éléments doit être traité dans le respect des obligations liées au Règlement général à la protection des données (RGPD) pour prévenir l'exposition du Groupe à des sanctions financières ou à des impacts réputationnels.

Gestion du risque

Le Groupe a toujours placé la sécurisation et la confidentialité des données comme une priorité stratégique. Ainsi, des règles de sécurité strictes ont été définies et mises en œuvre afin d'en garantir l'intégrité, la disponibilité, la traçabilité, et confidentialité. 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.

Des sociétés spécialisées, les auditeurs externes et l'Audit Interne Groupe testent régulièrement l'efficacité et la robustesse des règles et contrôles en place en matière de gestion des accès. De plus, régulièrement, des actions concrètes autour de la sécurité et de la confidentialité des données sont mises en place et suivies : sensibilisation des collaborateurs, 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 compétence du personnel de la DSI, etc.

Au vu de son activité, le Groupe s'est toujours préoccupé de la sécurisation des données à caractère personnel notamment *via* un pôle CIL dédié. L'application du RGPD en mai 2018 a permis de renforcer la politique Groupe en la matière. Le Groupe a ainsi nommé un délégué à la protection des données (*Data Protection Officer* – DPO) qui est en charge du déploiement des obligations liés au RGPD à travers le Groupe. Le DPO Groupe s'appuie sur un réseau de relais internes ou externes dans les *Clusters*/BU qui mettent en œuvre opérationnellement la politique Groupe.

2.6.2.7 RISQUES LIÉS AUX ACHATS, FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Identification du risque

Le groupe ORPEA pourrait être exposé au risque de dépendance dans ses rapports avec ses sous-traitants ou ses 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 fournies par la Société, ainsi qu'un accroissement des coûts associés, notamment du fait du remplacement de sous-traitants défaillants par des prestataires plus onéreux.

Gestion du risque

ORPEA dispose d'un département achats *Corporate* qui gère la politique achat du Groupe et appuie les Directions des *Clusters*/*Business Units*. 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 achat 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 stratégiques, réduisant ainsi le risque de diminution temporaire de la qualité des prestations fournies lors d'un changement de fournisseur.

2.6.2.8 RISQUES JURIDIQUES

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.

2.6.2.9 RISQUES DE NON-CONFORMITÉ

L'ensemble des enjeux liés à la non-conformité est traité au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.3.

2.6.2.10 GESTION DU RISQUE IMMOBILIER

Gestion du risque lié à la sécurité des bâtiments

Les enjeux liés au risque de sécurité des bâtiments sont traités au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.6.2.3 « Garantir la sécurité des personnes accueils au sein des établissements ».

Risques liés à la construction

Le Groupe est soumis aux risques liés à la construction, dont :

- 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 a recours à un service de maîtrise d'ouvrage qui 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 de déployer 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.

2.6.2.11 RISQUES FINANCIERS

Risque lié à l'obtention de nouveaux financements

Description du risque

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.

Gestion du risque

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 2012, ORPEA a largement diversifié ses sources de financement, notamment non bancaires 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 2018, l'encours des *Schuldschein* représente plus de 1,3 Md€ auprès de plus de 50 investisseurs distincts ;
- en 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.

Le Groupe continue également de signer régulièrement des financements auprès des établissements bancaires dont le nombre s'est accru ces dernières années avec la diversification géographique d'ORPEA.

Enfin, le Groupe conserve toujours une trésorerie solide qui s'élevait à 768 M€ au 31 décembre 2018.

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.

Risques de crédit, liquidité et trésorerie

Risque de liquidité lié à l'endettement du groupe ORPEA

Depuis 2012, ORPEA diversifie sa base de financement, en utilisant non seulement des emprunts bancaires classiques mais également le crédit-bail, des prêts hypothécaires mais aussi des emprunts obligataires privés et des *Schuldschein.* Cette politique de diversification et d'optimisation de la structure financière s'est poursuivie en 2018, le Groupe bénéficiant d'un contexte de taux d'intérêt historiquement bas et d'un fort intérêt des banques et des investisseurs crédit. Au premier semestre 2018, le Groupe a réalisé son premier placement public obligataire d'un montant total de 400 M€ à échéance sept ans lui permettant de diversifier sa base investisseurs crédit. ORPEA a également émis de nouveau 336 M€ *Schuldschein* en juillet 2018. 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 2018 à 5 022 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 753 M€, qui fait ressortir un taux d'endettement limité de l'activité opérationnelle d'ORPEA de 2,3 x l'EBITDA, avec une limite à 5,5 ;
- dette financière nette immobilière de 4 269 M€ en face d'un patrimoine immobilier sécurisé de 5 713,3 M€, valorisé de manière conservatrice avec un rendement de 5,8 %.

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 ou publiques d'une durée de 5 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 5 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.

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.

L'échéancier des remboursements d'emprunt est indiqué à la note 3.12 de l'annexe aux comptes consolidés 2018.

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 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 (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 IFRS 9, 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 2017, le notionnel moyen mature à un an du portefeuille de dérivés s'élevait à 2 204 M€.

Au 31 décembre 2018, le notionnel moyen mature à un an du portefeuille de dérivés s'élevait à 3 006 M€. Comme au 31 décembre 2017, 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 2018, le Groupe a une dette nette de 5 022 M€ (hors dettes relatives à des actifs destinés à être cédés) dont environ 33 % 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 0,4 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 3.13.1 de l'annexe aux comptes consolidés 2018.

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, 92,7 % du chiffre d'affaires 2018 ayant été réalisé dans la zone euro. ORPEA réalise 7,3 % 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.

2.7 CONTRÔLE INTERNE

2.7.1 PÉRIMÈTRE ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est un dispositif s'appliquant à la Société et à ses filiales consolidées. Il est déployé dans tous les *Clusters* et 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 et de sa réputation sont prises ;
- l'information produite est fiable, exhaustive et de qualité, notamment l'information financière et comptable.

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 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 « Facteurs de risque » du présent document.

2.7.2 LES ACTEURS ET ORGANES DU CONTRÔLE INTERNE

2.7.2.1 LES ACTEURS

La Direction Générale

La Direction Générale est un organe clef en matière de contrôle interne. En effet, l'engament de la Direction Générale « *Tone at the top* » est un élément essentiel pour faire vivre, animer et 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.

La Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et contrôle interne a été initié en 2017 et s'est poursuivi en 2018. Cette Direction qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit afin de garantir son indépendance, s'articule autour de deux pôles : le Contrôle Permanent et le Contrôle Périodique.

S'agissant du pôle Contrôle Permanent

Le pôle Contrôle Permanent œuvre à l'identification et à la prévention des risques ainsi qu'à l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne adéquat. Il se décompose en quatre grands domaines d'expertise :

- la gestion des risques qui est en charge de l'élaboration et de l'animation des différentes cartographies des risques ;
- le Contrôle interne qui prend en charge la formalisation du dispositif de contrôle interne notamment *via* la mise en place et le suivi des prérequis à l'échelle du Groupe et *via* la participation aux différents projets du Groupe pour s'assurer du bon traitement des risques ;
- la Conformité qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations en matière de conformité avec un focus particulier sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la Protection des Données qui s'assure du bon respect des obligations en matière de traitement des données à caractère personnel.

Les quatre métiers du Contrôle Permanent sont centralisés au niveau du siège mais sont aussi présents dans les *Clusters/ Business Units 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 *Corporate* et *Cluster*/BU est assurée *via* une communication régulière et des déplacements pour favoriser la transparence sur les sujets rencontrés tant au niveau *Corporate* que local.

S'agissant du pôle Contrôle Périodique

Le pôle Contrôle Périodique composé exclusivement de l'Audit Interne a la responsabilité de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est opérant et que les risques sont couverts dans l'ensemble des entités du Groupe. Il est également amené à émettre des propositions d'amélioration afin de limiter l'exposition aux risques.

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 bonnes pratiques 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.

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 à la section 2.7.5.1.

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 opérationnels. 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 des formations.

En particulier, un Comité « Qualité et Gestion des Risques » se réunit mensuellement dans tous les *Clusters* 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 équipes opérationnelles dans le cadre de cette mise en œuvre et propose toute solution afin de garantir l'atteinte des objectifs fixés. Ce Comité réfléchit également à l'évolution et l'amélioration des outils de contrôle interne afin de s'assurer du respect de la politique opérationnelle du Groupe. Un compte-rendu est effectué lors des Comités d'Exploitation.

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 des *Clusters/Business Units.*

2.7.2.2 LES COMITÉS ET INSTANCES DE CONTRÔLE

Le Comité d'Audit

Les missions du Comité d'Audit sont décrites au chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise » du présent document.

Le Comité de Direction

Lieu d'échange et de réflexion, le Comité de Direction (CODIR) qui se réunit trimestriellement, définit les grandes orientations stratégiques, commerciales, managériales et organisationnelles devant s'appliquer à l'ensemble des entités. Il revoit et valide les modalités de mise en œuvre des projets d'envergure et s'assure du bon fonctionnement du Groupe. Il veille également à assurer une meilleure communication interne de la politique Groupe et à favoriser l'intégration des différentes entités, en les fédérant autour de valeurs et de process communs.

Toutes les décisions prises lors de ce CODIR font l'objet de plans d'action, dont la mise en œuvre est suivie lors du CODIR suivant.

Dans le cadre de la réorganisation du Groupe et de la création des *Clusters,* la composition du CODIR a été remaniée et internationalisée. Ainsi, les Directeurs Généraux des *Clusters* font désormais partie du CODIR, au côté des 10 membres issus du *Corporate* (Directeur Général, Directeur Général Délégué à l'exploitation, Directeur financier, Directeur des ressources humaines, Directrice qualité, Directrice médicale, les deux Directeurs des opérations en charge du suivi respectivement des maisons de retraite et des cliniques, Secrétaire générale *Corporate* et Secrétaire général finance).

Le CODIR rassemble une fois par an les équipes dirigeantes (Directeurs Généraux, Directeurs des opérations, Directeurs financiers) de toutes les *Business Units* dans le cadre d'un séminaire international visant à promouvoir les bonnes pratiques, à favoriser l'échange et lancer les nouveaux projets structurants.

Le Comité d'Exploitation

Les Comités d'Exploitation se tiennent tous les mois au niveau de chaque *Cluster/Business Unit* et réunissent l'équipe dirigeante de l'entité concernée ainsi que le Directeur Général Délégué à l'exploitation et/ou le Directeur des opérations Groupe en charge du suivi de l'entité en question. Des interventions ponctuelles des différents services supports (locaux ou *Corporate*) ont régulièrement lieu.

Ces Comités passent en revue toutes les questions relatives à la vie du *Cluster/*de la *Business Unit,* 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, et valident les décisions soumises à l'approbation préalable du *Corporate* selon les règles en vigueur au sein du Groupe.

Ces Comités sont généralement précédés par un Comité d'Exploitation interne au *Cluster/*à la *Business Unit* (sans participation du *Corporate*), réunissant la Direction de l'entité en question et ses principaux chefs de service et permettant notamment de préparer le Comité d'Exploitation.

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 des opérations de l'entité en question, les Directeurs régionaux et les directeurs des établissements. 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.

Les décisions ainsi validée sont déclinées dans le plan d'action de chacune des régions, voire de chaque établissement 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 de Développement

Le Comité de Développement (CODEV) 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. Chaque projet de développement fait l'objet de *due diligence* sur laquelle le Comité de Développement s'appuie pour prendre sa décision. Afin de garantir des prises de décision rapides, il se réunit plusieurs fois par mois, sur demande des *Clusters* ou des *Business Units* et rassemble la Direction Générale Groupe, les Directeurs du développement, les représentants du *Cluster* ou de la *Business Unit* (généralement : CEO, CFO, COO, Responsable du développement) et la Responsable de la Coordination CODEV. En fonction des besoins, le Comité de Développement peut faire appel aux Directions opérations, finance, juridique, construction et maintenance, médicale, conformité…

Chaque dossier est ainsi détaillé avec ses avantages et ses inconvénients et le Comité décide de la poursuite ou non du projet.

La Direction construction et maintenance

Compte tenu des importants impacts de l'immobilier en matière d'investissement mais aussi de prise en charge et de sécurité des résidents, patients et personnels, la Direction construction et maintenance exerce un rôle de contrôle tout au long du cycle de vie d'un bâtiment :

- en amont des Comités de Développement : pour s'assurer de la bonne conception du bâtiment et de la juste estimation du budget d'investissement ;
- en amont des lancements de chantier : pour s'assurer que toutes les étapes préalables nécessaires au bon déroulement d'un chantier de construction ont bien été accomplies en amont du lancement des travaux ;
- pendant la construction, *via* un suivi mensuel et des visites sur place à des dates jalons : pour s'assurer du respect du budget, des délais et de la qualité ;
- pendant l'exploitation, notamment *via* la mise en place et le suivi d'audits de sécurité et du patrimoine : pour assurer la conformité avec les obligations réglementaires et entretenir l'état des locaux.

La Cellule de gestion de crise opérationnelle

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 du *Cluster* ou de la *Business Unit,* 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.

2.7.3 DÉFINIR, DÉPLOYER, ET APPLIQUER DES PRINCIPES EXIGEANTS EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LA FRAUDE

L'ensemble des enjeux liés à la non-conformité est traité au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.3.

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 : *Rules Of Procedures*) 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. Dès l'acquisition d'un nouveau pays, les équipes qualité *Corporate* accompagnent les équipes qualité de *Business Unit* 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 exemple, 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

2.7.5.1 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.

2.7.5.2 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.

2.7.5.3 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 *Cluster* lors de Comité d'Exploitation 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 *Cluster* 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. 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.

2.7.5.4 LE COMITÉ D'AUDIT

Les missions du Comité d'Audit sont décrites au chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise » du présent document.

2.7.5.5 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.

2.7.5.6 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 PLAN DE VIGILANCE

Le plan de vigilance vise à identifier et à prévenir les atteintes graves portées aux droits de l'Homme, aux libertés fondamentales, à la santé et sécurité des personnes, et à l'environnement.

ORPEA est un acteur de référence en matière de prise en charge de la dépendance. Ainsi, la nature des prestations du Groupe l'a très tôt conduit à placer le respect des droits humains au cœur de son activité. La Société a par conséquent mis en œuvre les moyens nécessaires à la bonne prise en charge des personnes accueillies au sein de ses structures. Elle a également déployé des politiques et des procédures à destination des collaborateurs et des partenaires qui y œuvrent quotidiennement.

La nature des activités du Groupe l'amène également à être un acteur dans le domaine immobilier. De ce fait, l'impact environnemental des établissements construits ou exploités par le Groupe est pris en compte dès la conception ou la reprise d'un bâtiment ou d'un site. De même, les activités quotidiennes pouvant avoir un impact environnemental, font l'objet de procédures strictes et de suivis réguliers.

Le groupe ORPEA estime qu'être vigilant quant aux conséquences de ses activités sur les personnes et l'environnement est une condition de la durabilité de ses activités. Ainsi, il a fondé son mode de gouvernance et son développement sur des valeurs et des principes d'actions socialement responsables, dans tous les pays où il est implanté. De plus, ORPEA s'attache à appliquer rigoureusement les dispositions légales relatives aux droits de l'Homme, au droit du travail, à la santé et la sécurité, à la protection de l'environnement sur l'ensemble des territoires où il est présent.

Afin d'assurer la cohérence des documents publiés, les points ayant trait au plan de vigilance sont traités dans les différentes rubriques du rapport de gestion et de la Déclaration de Performance Extra-Financière. Cependant, dans le but de faciliter la lecture du plan de vigilance, ces points ont été repris dans leur intégralité, ce qui permet d'assurer la continuité entre le plan 2018 et celui de 2019 tout en développant les résultats obtenus.

2.8.1 CARTOGRAPHIE DES RISQUES : IDENTIFICATION ET ÉVALUATION DES RISQUES GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ DU GROUPE ORPEA

2.8.1.1 LE GROUPE A MIS EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE PROACTIVE EN MATIÈRE D'IDENTIFICATION DES RISQUES *CORE BUSINESS VIA* UNE APPROCHE D'ÉVALUATION DU RISQUE SYSTÉMATIQUE, NOTAMMENT AXÉE SUR UNE POLITIQUE QUALITÉ TRÈS FORTE AUPRÈS DE NOS RÉSIDENTS, PATIENTS ET CLIENTS

De par la nature de ses activités, le groupe ORPEA conduit une politique active de gestion des risques inhérents à son activité. Le dispositif de prévention et de gestion des risques repose sur une démarche structurée d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement du Groupe. ORPEA a ainsi identifié les risques pouvant porter atteinte aux patients, résidents et clients. Leur présentation ainsi que les mesures mises en œuvre et les évaluations sont développées ci-après.

2.8.1.1.1 Respecter les droits et la dignité des résidents et patients

La mission d'ORPEA consiste à assurer une qualité de vie et un accompagnement bienveillant aux résidents et patients qui ont fait le choix de vivre dans un des établissements du Groupe, ainsi qu'aux bénéficiaires de services à domicile, 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.

En ce sens, respecter les personnes et leur dignité est l'un des premiers principes d'éthique du Groupe édicté dans son Code de conduite d'ORPEA.

Le besoin d'appartenance, la culture de la personne, ses traditions, son identité religieuse sont strictement respectés et les équipes font preuve de neutralité.

Par ailleurs, le résident/patient a le droit de refuser tout traitement et peut également exprimer ses souhaits quant à sa fin de vie dans des directives anticipées. 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 et 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 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).

Plus globalement, au-delà du respect des droits des résidents/patients, chaque établissement du groupe ORPEA s'est engagé dans une démarche de bien-traitance, qui 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.

Une organisation et un management adaptés ont été mis en place pour assurer cette réflexion permanente essentielle à une démarche volontariste de bien-traitance.

Ainsi, 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. De plus, 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).

Par ailleurs, le groupe ORPEA sensibilise 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 le Code de conduite du Groupe, et d'autre part, dans les Chartes qualité ORPEA ainsi que les chartes reprenant les valeurs importantes aux yeux des équipes.

Pour renforcer sa réflexion sur la dimension éthique des pratiques de soins, le Groupe a créé en 2015 un Conseil Scientifique et 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.

Afin de promouvoir une culture professionnelle responsable et pragmatique de l'éthique clinique, et inviter à innover, se questionner et améliorer sans cesse la prise en charge proposée, l'ISEC *(International Scientific and Ethics Council)* organise chaque année des Assises scientifiques et éthiques, les « ORPEA Excellence Awards », qui visent notamment à récompenser les équipes du Groupe ayant proposé une démarche d'éthique clinique remarquable. Au cours des quatre éditions, ce sont 21 dossiers qui ont candidaté dans la catégorie « Éthique clinique ».

Enfin, pour compléter ce dispositif, 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 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.

2.8.1.1.2 Assurer la santé des résidents et patients

La santé des résidents et des patients est inscrite au cœur même de l'activité d'ORPEA et constitue la priorité de l'ensemble des équipes au sein des établissements du Groupe, dont la mission première consiste à soigner et accompagner les personnes fragilisées et en perte d'autonomie.

Afin de faire face aux différents risques auxquels peuvent être confrontés les établissements du Groupe en matière de santé (risque de pandémie, risque infectieux, risque de sécurité alimentaire…), le groupe ORPEA a mis en place les mesures préventives et des plans d'actions curatifs adaptés, en lien avec la réglementation en vigueur dans les différents pays où le Groupe est implanté :

- **L'information et la formation des équipes :**

  celles-ci portent notamment sur les bonnes pratiques d'hygiène, la prévention et la maîtrise du risque infectieux, les protocoles de prise en charge, la sécurité du circuit du médicament, la démarche HACCP pour le contrôle de l'hygiène en cuisine… ; ORPEA a également créé deux groupes de travail spécifiques – Hygiène & Risques infectieux ainsi que Médicament – en charge d'élaborer des recommandations.

- **La définition d'un plan de gestion de crise :**

  chaque établissement dispose d'un plan de continuité d'activité pour faire face à toute situation, avec des mesures graduées, ce plan de continuité de l'activité inclut également le recensement et la commande du matériel nécessaire (masques, lunettes de protection, solution hydro alcoolique, pour faire face à une épidémie, mais également climatiseurs, ventilateur en cas de canicule…) afin d'être en mesure de protéger les résidents/patients ainsi que les collaborateurs du Groupe ; la cellule de crise de l'établissement communique avec la cellule de crise nationale (constituée notamment par la Direction des opérations, la Direction médicale, la Direction qualité), qui coordonne les actions sur l'ensemble du Groupe et centralise les informations émises par les cellules de crise locales.

- **La mise en place d'outils informatisés offrant une parfaite traçabilité :**

  ils permettent de tracer l'ensemble des actes et soins, ainsi que la prescription, la dispensation et l'administration des médicaments, ou encore le circuit des produits alimentaires. Conjugués aux protocoles de suivi médical et paramédical et aux procédures de fonctionnement élaborés par la Direction médicale et la Direction qualité du Groupe, ces outils informatiques et cette traçabilité rigoureuse 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.

- **La définition d'un plan alimentaire assurant sécurité alimentaire et apports nutritionnels :**



50
millions de repas
servi en 2018

L'alimentation est un enjeu fondamental pour les personnes âgées ou fragilisées, et fait l'objet d'une attention toute particulière au sein du groupe ORPEA qui prépare et sert à

ses résidents/patients 50 millions de repas par an. ORPEA a donc mis en œuvre les moyens nécessaires **pour garantir la sécurité alimentaire et offrir une alimentation saine, de qualité, accessible à tous et respectueuse du bien-être animal :**

- tout d'abord sur le plan de l'hygiène et la sécurité alimentaire : le plan de maîtrise sanitaire ORPEA est l'un des principaux piliers pour prévenir les risques (chimiques, physiques, biologiques). Il comprend tous les éléments nécessaires pour que nos établissements répondent pleinement aux responsabilités qui lui incombent : bonnes pratiques d'hygiène, respect de la méthode HACCP, gestions des actions correctives et des alertes, mise en place d'un système de traçabilité. Des évaluations sont régulièrement réalisées, tant en interne que par des organismes indépendants. En outre, un partenaire expert accompagne nos équipes de cuisine pour vérifier la bonne application des procédures et contrôler la qualité des prestations et des produits. À ce titre, la Direction de la restauration Groupe travaille avec ses fournisseurs pour offrir des produits de qualité, sains, et sûrs au sein des restaurants des établissements et assurer la traçabilité des produits et de leur approvisionnement. Chaque mois, nos équipes contrôlent près de 250 points de conformité et sécurité alimentaire ;
- ensuite sur le volet nutritionnel : les menus sont élaborés avec la Direction médicale, en collaboration avec des diététiciennes, et en tenant compte des recommandations de l'ANSES (Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail), du PNNS (Programme National Nutrition Santé) et du GEMRCN (Groupement d'Étude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition), afin de garantir un apport nutritionnel adapté. Le plan alimentaire garantit variété et équilibre alimentaire tout au long des cycles de menus saisonniers. Parallèlement, un programme nutritionnel personnalisé est défini par l'équipe soignante pour chaque résident/patient, en fonction de ses besoins et goûts, en détectant les éventuels risques de dénutrition et en adaptant également les textures et régimes. Une surveillance quotidienne de l'alimentation et de l'hydratation est effectuée à chaque repas ;
- enfin sur la qualité des produits : la Direction restauration du Groupe considère la qualité comme un critère à part entière pour le référencement des produits alimentaires ; ainsi, sont favorisés les sociétés présentant des démarches qualité (type ISO), des produits disposant de labels comme MSC, Bleu Blanc Cœur, Label Rouge, AOC, AOP, et la provenance des produits est également étudiée.

En parallèle, le risque lié à la présence d'allergènes (norme INCO) potentiellement présent dans les préparations et/ou produits des fournisseurs référencés est identifié et un affichage est rendu disponible pour parfaite information des consommateurs.

2.8.1.1.3 Garantir la sécurité des personnes accueillies au sein des établissements

Garantir la sécurité physique des personnes accueillies en son sein constitue un préalable pour tout établissement de santé ou médico-social. Un non-respect de l'ensemble des réglementations applicables, qui sont d'ailleurs de plus en plus importantes et contraignantes, serait susceptible d'entraîner la responsabilité civile et/ou pénale du groupe ORPEA ou d'entraîner le retrait des autorisations d'exploitation.

ORPEA a identifié l'ensemble des risques liés à la sécurité pouvant survenir au sein de 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 (sécurité incendie, risques liés à l'amiante, au radon…).

La mise en place de ces outils exige des moyens financiers et humains considérables pour un Groupe comme ORPEA qui gère plus de 900 établissements et qui, en conséquence, dispose d'autant de bâtiments à entretenir et à maintenir aux normes de façon permanente.

ORPEA a relevé ce défi en choisissant d'investir massivement chaque année pour permettre à ses structures, quel que soit le pays, d'être des lieux de qualité, sûrs et confortables, et de se conformer aux directives des pouvoirs publics en matière de sécurités sanitaires et incendie. Ce programme d'investissement permet également aux établissements du Groupe de rester attractifs et de répondre aux attentes de confort et de sécurité des résidents/patients.

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. Une Direction travaux, implantée dans chacune des BU, 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 :

- une politique de prévention mise en place par le biais de formations dispensées à l'ensemble des collaborateurs des établissements (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 ;
- des opérations de maintenance préventive, trimestrielles, semestrielles ou annuelles (système de sécurité incendie, désenfumage, portes coupe-feu, extincteurs, installation d'eau chaude sanitaire et entretien du réseau d'eau…) ;
- 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. À ce titre, des contrôles liés à la sécurité incendie des installations sont effectués par les instances dédiées ; des analyses de recherche de légionelles sont effectuées selon un planning défini annuellement, de même que des analyses de potabilité de l'eau (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.

Ainsi, 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.

Assurer la sécurité des personnes accueillies au sein des établissements du Groupe, c'est aussi prévenir le risque de fugue ou de suicide auprès des résidents et patients.

Dès l'admission, l'équipe de soins évalue le risque potentiel. 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, un projet de soin adapté et s'assure que l'environnement du résident/patient est sécurisé.

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. Afin de renforcer la prévention au sein de nos établissements, des actions de formation et sensibilisation des équipes sont également dispensées (repérer les conduites pouvant induire un risque de fugue, prévention du risque suicidaire, conduite à tenir…).

2.8.1.2 EN PARALLÈLE DE LA MISE EN PLACE DU PILOTAGE DES RISQUES *CORE BUSINESS,* LE GROUPE ORPEA A ÉGALEMENT PROCÉDÉ À LA RÉALISATION DE CARTOGRAPHIES SPÉCIFIQUES

2.8.1.2.1 Une démarche de cartographie de risques est en œuvre au sein du Groupe

De par la nature de ses activités, le groupe ORPEA conduit une politique active de prévention et de gestion des risques inhérents à son activité. Le dispositif de prévention et de gestion des risques repose sur une démarche structurée d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement du Groupe.

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et contrôle interne a été initié en 2017 et s'est poursuivi en 2018. Cette Direction qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit afin de garantir son indépendance, s'articule autour de deux pôles :

- le pôle Contrôle Permanent œuvre à l'identification et à la prévention des risques ainsi qu'à l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne adéquat. Il se décompose en quatre grands domaines d'expertise :
  - la gestion des risques qui est en charge de l'élaboration et de l'animation des différentes cartographies des risques,
  - le Contrôle Interne qui prend en charge la formalisation du dispositif de contrôle interne notamment *via* la mise en place et le suivi des prérequis à l'échelle du Groupe et *via* la participation aux différents projets du Groupe pour s'assurer du bon traitement des risques,
  - la Conformité qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations en matière de conformité avec un focus particulier sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence,
  - la protection des données qui s'assure du bon respect des obligations en matière de traitement des données à caractère personnel ;
- le pôle Contrôle Périodique composé exclusivement de l'Audit Interne a la responsabilité de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est opérant et que les risques sont couverts dans l'ensemble des entités du Groupe. Il est également amené à émettre des propositions d'amélioration afin de limiter l'exposition aux risques.

La démarche de cartographie des risques du Groupe est structurée et s'articule autour des piliers suivants :

- une analyse et une catégorisation, par thème, des risques issus d'entretiens conduits auprès des responsables clés du Groupe ainsi que des Directions des différents *Clusters* et *Business Units* ;
- une notation de chaque risque selon des critères d'impact, de probabilité d'occurrence et de niveau de maîtrise ;
- un pilotage de plans d'action visant à atténuer les risques représentant des enjeux clés pour le Groupe.

2.8.1.2.2 Une cartographie des risques des systèmes d'information

La gouvernance de la sécurité des systèmes d'information est basée sur le système de management de la sécurité certifiée ISO 27001. Dans ce cadre, une cartographie des risques liée aux systèmes d'information et à la cybersécurité a été réalisée en 2017 et mise à jour en 2018.

Le groupe ORPEA décline et renouvelle en continue les moyens de détection et de prévention mis en œuvre. De hauts standards en matière de sécurité ont été déployés à travers le Groupe dont les principales actions mises en œuvre sont :

- une veille active contre les vulnérabilités : surveillance des nouvelles attaques, menaces de cybercriminalité *(ransomware, cryptolocker* et *cryptowall)* et définition de plans d'actions si nécessaire ;
- des audits de sécurité afin d'évaluer le dispositif en place ;
- un suivi des incidents permettant d'assurer la sécurité du système informatique et la mise en place d'actions correctrices ;
- des campagnes de sensibilisations régulières à destination de l'ensemble des collaborateurs.

2.8.1.2.3 Cartographie des risques en matière de la protection des données à caractère personnel

Le Groupe a toujours placé la sécurisation et la confidentialité des données comme une priorité stratégique. Une cartographie des risques pouvant porter atteinte aux données personnelles a été élaborée. En effet, dans un contexte de dématérialisation croissante des données hébergées dans les systèmes du Groupe, les risques liés à la collecte, à l'hébergement et à l'accès aux données sont des enjeux certains.

Ainsi, des règles de sécurité strictes ont été définies et mises en œuvre afin d'en garantir l'intégrité, la disponibilité, la traçabilité, et confidentialité. 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.

De plus, des sociétés spécialisées, les auditeurs externes et l'Audit Interne Groupe testent régulièrement l'efficacité et la robustesse des règles et contrôles en place en matière de gestion des accès. En complément, des actions concrètes autour de la sécurité et de la confidentialité des données sont mise en place et suivies : sensibilisation des collaborateurs, 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 compétence du personnel de la DSI, etc.

Au vu de son activité, le Groupe s'est toujours préoccupé de la sécurisation des données à caractère personnel notamment *via* un pôle CIL dédié. L'application du RGPD en mai 2018 a permis de renforcer la politique Groupe en la matière. Le Groupe a ainsi nommé un délégué à la protection des données (*Data Protection Officer* – DPO) qui est en charge du déploiement des obligations liées au RGPD à travers le Groupe. Le DPO Groupe s'appuie sur un réseau de relais internes ou externes dans les *Clusters*/BU qui mettent en œuvre opérationnellement la politique Groupe.

2.8.1.2.4 Une cartographie des risques de non-conformité

Le Groupe a manifesté sa volonté d'avoir une approche formelle et structurée des risques de non-conformité. Ainsi, sont abordés à la fois les risques de corruption et de trafic d'influence tels que préconisés par la loi Sapin 2 mais également ceux pouvant conduire à d'autres non-conformités, tels que le non-respect du droit de la concurrence, du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), ou le risque de fraude. La première cartographie a été réalisée en 2017 par la Direction audit, risques et contrôle interne avec le support d'un cabinet externe, pour assurer une cohérence de la méthodologie et une exhaustivité de l'approche.

Les risques clés du Groupe ainsi que les facteurs aggravants ont été identifiés *via* une première série d'entretiens. La criticité ou le risque brut de chaque risque a été obtenu(e) par la combinaison de la probabilité et de l'impact. Les parties prenantes du Groupe ont été associées dans la revue des principaux risques en fonction de leur domaine d'expertise.

Une seconde série d'entretiens a permis d'appréhender le niveau du dispositif de contrôle existant, ce qui a permis d'obtenir le risque net ou résiduel. Ce dernier résulte de la combinaison de la criticité et du niveau de maîtrise. Chaque risque de non-conformité a fait l'objet d'une synthèse reprenant les *scenarii*, les facteurs aggravants, les dispositifs de contrôle ainsi que les axes d'amélioration.

Enfin, lors de la présentation du programme *Compliance* dans les *Business Units* du Groupe courant 2018, un focus a été réalisé sur les risques de non-conformité présents localement et la cartographie a été mise à jour.

2.8.2 LES PROCÉDURES D'ÉVALUATION ET DE SUIVI DE MISE EN ŒUVRE DES ÉTABLISSEMENTS, DES FILIALES, DES SOUS-TRAITANTS/FOURNISSEURS AVEC LESQUELS LE GROUPE ORPEA ENTRETIENT UNE RELATION COMMERCIALE ÉTABLIE

2.8.2.1 S'AGISSANT DE LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION ET DE SUIVI DE LA SITUATION DES ÉTABLISSEMENTS AVEC LESQUELS LE GROUPE ENTRETIENT UNE RELATION

2.8.2.1.1 Les évaluations internes sont assurées par les Directions régionales, le département qualité, la Direction médicale et/ou la Direction Générale

Pour s'assurer du bon fonctionnement des dispositifs mis en place afin de garantir la santé des résidents, des évaluations et contrôles sont régulièrement effectués tant sur le bon respect des procédures et réglementations, que sur la bonne assimilation des formations, et ce, dans l'ensemble des *Business Units*.

ORPEA a en effet développé un processus strict de contrôle qualité appliqué à l'ensemble de ses établissements au sein de toutes les BU. Plus de 400 critères sont suivis et contrôlés ; ils portent sur la prise en charge et les soins, la sécurité, la restauration, l'hygiène, et le suivi du process qualité. En interne, ces critères sont suivis à travers des tableaux de bord quotidiens, ainsi que des audits et évaluations internes :

- tous les trimestres 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.

En complément, des audits effectués tant par les Directions qualité des *Business Units* que par des sociétés externes habilitées (par exemple, laboratoire d'analyses des produits alimentaires, bureau de contrôle externe pour la sécurité des bâtiments) sont également diligentés ; de plus, les cliniques sont soumises à un processus de certification externe, mené par un organisme indépendant dont l'objectif est de porter une appréciation indépendante sur la qualité des prestations et la sécurité des soins (en France, 72 % des cliniques du Groupe ont été certifiées niveau A, le niveau le plus élevé – par la Haute Autorité de la Santé ; les autres ont été certifiées niveau B).

Ainsi, au total et par exemple, pour la France, ce sont 37 contrôles qui sont effectués chaque année en moyenne au sein d'un établissement ORPEA et ce sur l'ensemble des activités de gestion et prise en charge des résidents et patients.

2.8.2.1.2 Les évaluations externes souvent aussi appelées 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.

2.8.2.1.3 En parallèle, des enquêtes de satisfaction sont régulièrement réalisées

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.

En 2018, le baromètre de satisfaction a été réalisé auprès de plus de 50 000 résidents et familles des maisons de retraite du Groupe ; plus de 58 % ont répondu. 92,5 % se sont dits satisfaits ou très satisfaits et 93,7 % recommanderaient un établissement ORPEA à un proche.

2.8.2.2 S'AGISSANT DE LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION ET DE SUIVI DE LA SITUATION DES *CLUSTERS/BUSINESS UNITS* DU GROUPE

2.8.2.2.1 La Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et contrôle interne a été initié en 2017 et s'est poursuivi en 2018. Cette Direction qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit afin de garantir son indépendance, s'articule autour de deux pôles : le Contrôle Permanent et le Contrôle Périodique.

S'agissant du pôle Contrôle Permanent

Le pôle Contrôle Permanent œuvre à l'identification et à la prévention des risques ainsi qu'à l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne adéquat. Il se décompose en quatre grands domaines d'expertise :

- la Gestion des Risques qui est en charge de l'élaboration et de l'animation des différentes cartographies des risques ;
- le Contrôle Interne qui prend en charge la formalisation du dispositif de contrôle interne notamment *via* la mise en place et le suivi des prérequis à l'échelle du Groupe et *via* la participation aux différents projets du Groupe pour s'assurer du bon traitement des risques ;
- la conformité qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations en matière de conformité avec un focus particulier sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la protection des données qui s'assure du bon respect des obligations en matière de traitement des données à caractère personnel.

Les quatre métiers du Contrôle Permanent sont centralisés au niveau du siège mais sont aussi présents dans les *Clusters/Business Units 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 *Corporate* et *Cluster*/BU est assurée *via* une communication régulière et des déplacements pour favoriser la transparence sur les sujets rencontrés tant au niveau *Corporate* que local.

S'agissant du pôle Contrôle Périodique

Le pôle Contrôle Périodique composé exclusivement de l'Audit Interne a la responsabilité de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est opérant et que les risques sont couverts dans l'ensemble des entités du Groupe. Il est également amené à émettre des propositions d'amélioration afin de limiter l'exposition aux risques.

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 bonnes pratiques 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.

2.8.2.2.2 Le Comité d'Exploitation

Les Comités d'Exploitation se tiennent tous les mois au niveau de chaque *Cluster/Business Unit* et réunissent l'équipe dirigeante de l'entité concernée ainsi que le Directeur Général Délégué à l'exploitation et/ou le Directeur des opérations Groupe en charge du suivi de l'entité en question. Des interventions ponctuelles des différents services supports (locaux ou *Corporate*) ont régulièrement lieu.

Ces Comités passent en revue toutes les questions relatives à la vie du *Cluster/*de la *Business Unit,* 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, et valident les décisions soumises à l'approbation préalable du *Corporate* selon les règles en vigueur au sein du Groupe.

Ces Comités sont généralement précédés par un Comité d'Exploitation interne au *Cluster/*à la *Business Unit* (sans participation du *Corporate*), réunissant la Direction de l'entité en question et ses principaux chefs de service et permettant notamment de préparer le Comité d'Exploitation.

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 des opérations de l'entité en question, les Directeurs régionaux et les directeurs des établissements. 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.

Les décisions ainsi validée sont déclinées dans le plan d'action de chacune des régions, voire de chaque établissement 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.

2.8.2.3 S'AGISSANT DE LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE DE LA SITUATION DES SOUS-TRAITANTS/FOURNISSEURS AVEC LESQUELS LE GROUPE ENTRETIENT UNE RELATION ÉTABLIE

2.8.2.3.1 Le Groupe a mis en place une Politique Achat Responsable

Politique Achats et relations fournisseurs

ORPEA entend également décliner ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux dans ses relations avec ses fournisseurs, que le Groupe considère avant tout comme des partenaires, avec qui il est essentiel de construire une relation de confiance et de partager des valeurs, ambitions et objectifs communs.

Ainsi, la volonté du Groupe consiste à construire une relation équilibrée avec ses fournisseurs et sous-traitants, qui passe notamment par la tenue des engagements réciproques, de part et d'autre. ORPEA souhaite donc développer avec chaque partenaire une vision partagée de ses projets et de ses enjeux, pour mieux anticiper les risques, mais aussi ses besoins pour innover.

Le dialogue et les rencontres de terrain sont le socle de la relation nouée avec les fournisseurs, mais nécessite en amont de formaliser des outils comme les tableaux de bord pour assurer la traçabilité des échanges et le suivi des objectifs assignés.

Ainsi, le pilotage de la relation fournisseurs passe par des reportings et échanges réguliers. En complément, toujours soucieuse d'améliorer ses pratiques au service des résidents et patients, la Direction des achats Groupe évalue régulièrement ses fournisseurs stratégiques, 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 à la Direction des achats. Cela permet d'assurer un suivi et proposer des actions correctives à mettre en place.

Cette politique et cette ligne de conduite, définies par la Direction des achats Groupe, sont bien évidemment déclinées et appliquées par les services achats présents dans chacune des BU où ORPEA est implanté.

Code de conduite

La Direction achats (tant pour le Groupe que pour les différents *Clusters*) a été identifiée comme un département sensible au regard de ses missions ; en conséquence, les collaborateurs ont été formés à l'éthique des affaires et au Code de conduite par la Direction audit, risques et contrôle interne, sur les principaux thèmes suivants :

- bonne conduite des affaires ;
- gestion de la relation fournisseurs ;
- encadrement sur l'acceptation des cadeaux et invitations.

Critères éco-responsables pris en compte dans les appels d'offres

La sélection des fournisseurs doit se faire sur la base de critères objectifs (qualité, coût, alignement aux principes d'éthique du Groupe…) et s'appuyer sur une mise en concurrence préalable ouverte et loyale.

À ce titre, au-delà des aspects purement économiques et financiers, de nombreux critères font partie intégrante des appels d'offres réalisés par le Groupe et sont pris en compte dans le choix des partenaires du Groupe :

- bien évidemment la dimension qualitative : la qualité du produit est prise en compte, mais également la qualité du suivi et des services proposés (il peut s'agir d'accompagnement dans un déploiement, de formation des équipes du Groupe à l'utilisation du produit, de suivi de la relation…) ;
- mais également les enjeux sociaux et environnementaux auxquels répond le partenaire.

À ce titre, dans le cadre du référencement national ou international, 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.

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 complète désormais les critères environnementaux des appels d'offres Groupe, développant ainsi le référencement de produits éco-responsables.

Dans cette dynamique, en 2018, le groupe ORPEA a notamment poursuivi le *relamping* de ses établissements, vers des ampoules LED, ainsi que le renouvellement de certains véhicules (véhicules de services, utilitaires, à faible kilométrage annuel) par des véhicules électriques. Parallèlement, un suivi de la consommation d'essence a été mis en place afin de développer un comportement de conduite responsable, autant pour la sécurité de nos collaborateurs que pour l'environnement. Le Groupe a également fait le choix de se fournir en biogaz pour une partie de ses établissements.

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.

2.8.2.3.2 Enfin, la Direction conformité créée début 2018, a également systématisé un travail d'évaluation stricte des tiers avec lesquels le Groupe travaille

Encadrement des tiers

Le groupe ORPEA a tout d'abord mis en place des enquêtes de notoriété sur les tiers, dans le cadre de son développement, ainsi qu'une politique de référencement de ses fournisseurs significatifs. L'objectif majeur étant d'éviter tout risque de corruption et/ou de trafic d'influence dans tous les domaines d'activité du Groupe.

La Direction conformité, internalisée début 2018 au sein de la DARCI (Direction audit, risques et contrôle interne), a initié en complément des actions déjà mises en place par les Directions achat et juridique un processus d'identification et d'évaluation des tiers significatifs existants. Les Directions ayant fait l'objet d'analyses plus approfondies sont les suivantes : Développement, Travaux, Achats, IT.

Les fournisseurs ont été pré-catégorisés en fonction de leur caractère significatif ou stratégique. En fonction de cette évaluation, le département Conformité a conduit des procédures de « *Know Your Third Party* », au travers de questionnaires de *due diligence Compliance.* Des plans d'action ont été mis en œuvre en fonction des réponses reçues.

Parallèlement, le Code de conduite est diffusé aux fournisseurs du Groupe et des clauses *Compliance* viennent compléter les contrats lorsque nécessaire. Concernant les nouveaux tiers, le dispositif repose sur la mise en place de procédures de contrôle interne et d'approbation strictes pour éviter tout risque de corruption et/ou de trafic d'influence. Ainsi, à titre d'exemple, chaque nouvelle acquisition est soumise à un processus de due diligence formalisé.

Au titre de l'année 2018, 235 tiers stratégiques ont été analysés et 112 d'entre eux ont fait l'objet d'une *due diligence Compliance* approfondie ; aucun n'a fait d'objet de faits de corruption.

2.8.3 LA CONDUITE D'ACTIONS D'ATTÉNUATION OU DE PRÉVENTION DES RISQUES D'ATTEINTE GRAVE À L'ENVIRONNEMENT OU AUX DROITS HUMAINS

2.8.3.1 S'AGISSANT DES ACTIONS DE PRÉVENTION MISES EN ŒUVRE EN MATIÈRE D'ATTEINTES À L'ENVIRONNEMENT

Maîtriser l'impact de nos activités sur les milieux naturels est un enjeu fort pour le Groupe et des mesures sont prises tant dans les phases de conception et de construction que d'exploitation des bâtiments.

La performance environnementale des établissements constitue une préoccupation importante pour le Groupe, compte tenu d'une activité fonctionnant 24 h/24 et 7 jours/7.

La gestion des déchets générés par l'exploitation des établissements est également un sujet d'attention pour le Groupe. Il s'agira de limiter le nombre de déchets par des campagnes de sensibilisation des équipes et clients (notamment en ce qui concerne le gaspillage alimentaire) mais également de s'assurer que chacun utilise les filières de tri appropriées pour chaque typologie de déchet.

2.8.3.1.1 Le Groupe a initié, avec l'ensemble de ses équipes, des démarches éco-responsables visant à réduire la consommation énergétique et les déchets dans ses établissements

Améliorer la performance énergétique de nos sites et limiter nos consommations d'énergie et d'eau

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.

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.

Pour ce faire, un contrôle et une analyse 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…).

ORPEA surveille les compteurs et bien entendu les facturations grâce au suivi des fluides par le biais d'une plateforme de suivi des consommations installée, à ce jour, en France.

Dans les autres *Business Units* où ORPEA est implanté et la plateforme de suivi non encore installée, des relevés hebdomadaires sont effectués et un reporting semestriel est consolidé au niveau du Groupe.

Toutes les anomalies détectées sont immédiatement traitées. En effet, chaque établissement dispose d'un agent détaché pour assurer l'entretien courant du bâtiment et les réparations quotidiennes, dont les fuites d'eau.

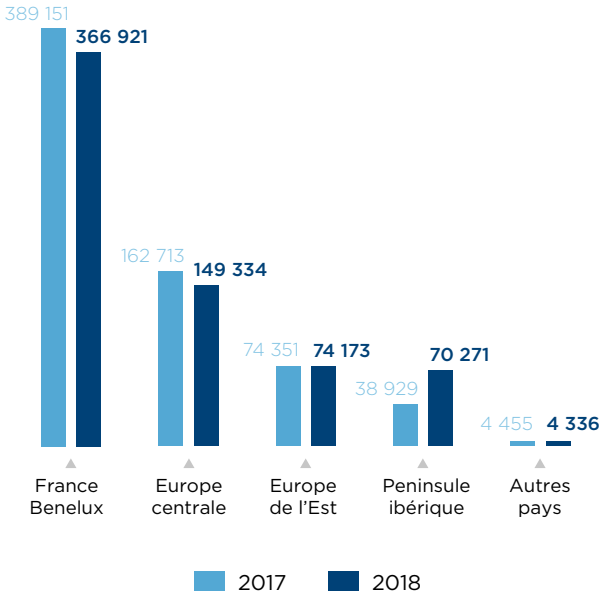
Consommation et gestion de l'électricité et du chauffage

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
(en MWh)	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Électricité	283 165	267 087	169 747	164 234	51 129	53 510	28 314	27306	31 592	19 669	2 383	2 368
Chauffage	381 870	402 512	197 175	224 917	98 204	109 203	45 859	47 045	38 679	19 260	1 953	2 087
TOTAL	**665 035**	**669 599**	**366 921**	**389 151**	**149 334**	**162 713**	**74 173**	**74 351**	**70 271**	**38 929**	**4 336**	**4 455**

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.

En 2017, la consommation énergétique était de 669 599 MWh sur le périmètre de dix pays (France, Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Autriche, République tchèque, Pologne, Chine et Suisse), et est de 665 035 MWh pour 2018, même périmètre de dix pays mais avec un nombre de lits et d'établissements plus important, compte tenu de la croissance des différents *Clusters/ Business Units* et notamment en ce qui concerne le *Cluster* Péninsule Ibérique où, en 2018, les établissements Sanyres ont été intégrés dans le périmètre de reporting.

Dans les autres pays où le périmètre est resté sensiblement le même (pas d'acquisition majeure de Groupe) avec tout de même des variations à la hausse tant du nombre d'établissements que du nombre de lits occupés, la consommation énergétique est restée stable, voire a même diminué.



Il est à noter, par exemple :

- sur le *Cluster* France Benelux : la baisse de la consommation énergétique de près de 6 % entre 2018 et 2017, confirmant l'impact des actions éco-responsables déployées depuis plus de deux ans au sein de ce *Cluster* ;
- sur le *Cluster* Europe de l'Est : l'évolution de la consommation énergétique est stable entre 2018 et 2017 alors que sur la même période de comparaison le périmètre d'établissements évoluait de 18 %.

En effet, dans tous les pays où ORPEA est présent, ORPEA a la volonté de réduire au maximum la consommation d'énergie de ses bâtiments par la mise en place progressive d'équipements économes en énergie :

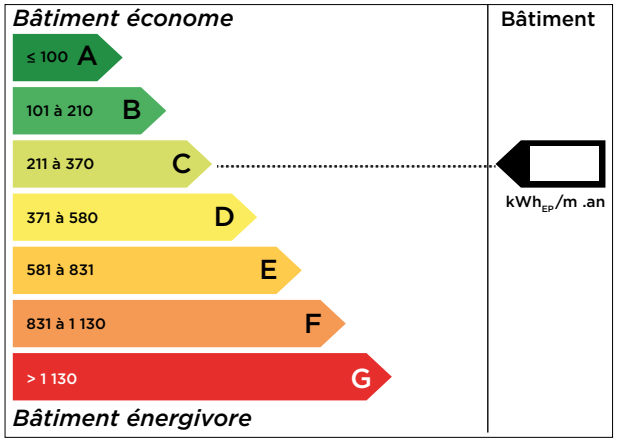
- installations de luminaire basse consommation (toutes les nouvelles constructions sont équipées en LED) ; au gré du remplacement des ampoules et luminaires, sont installés des appareils et ampoules à basse consommation ;
- optimisation des contrats d'achats pour l'ensemble du réseau européen avec les fournisseurs d'énergie ;
- installation de détecteurs de présence pour limiter la consommation en électricité dans tous les locaux de service (stockage…) ;
- réalisation de travaux d'isolation des combles et calorifugeage des réseaux d'eau, permettant d'éviter la déperdition énergétique.

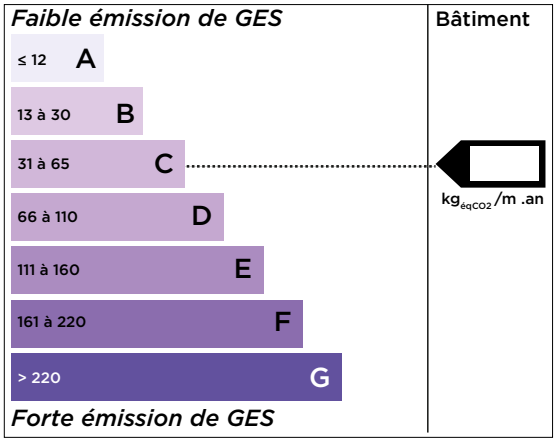
Dans chacun des pays où la réglementation l'exige [1], des audits énergétiques sont réalisés.

Ainsi :

- **France :** dans le respect de la réglementation (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 fin 2018 un diagnostic énergétique lié à son activité en France ; ce diagnostic au-delà d'établir l'étiquette de performance énergétique du Groupe a permis d'identifier un certain nombre d'actions à mettre en œuvre afin de permettre au Groupe de continuer à déployer sa démarche éco-responsable.

▶ ÉTIQUETTE ÉNERGÉTIQUE 2018 FRANCE (ÉCHELLE TYPE EN FRANCE POUR MESURER LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE)



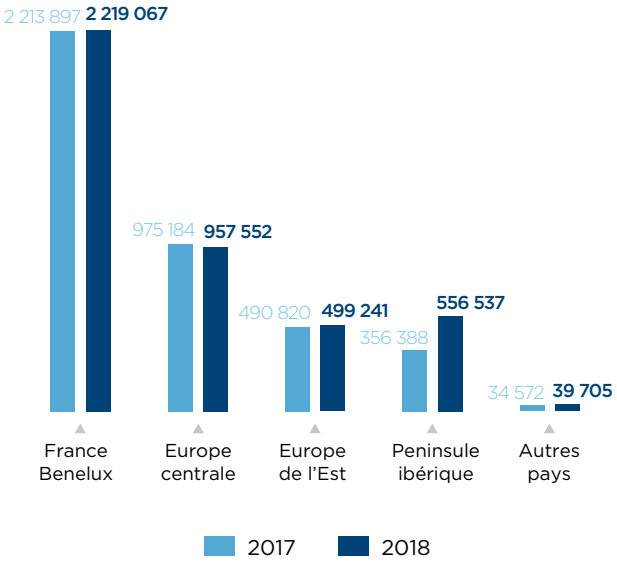


- **Allemagne :** les établissements ont également réalisé des audits énergétiques (réglementation DIN EN 16247-1, EDL-G). En effet, suite à l'objectif européen d'abaisser de 20 % la consommation d'énergie d'ici 2020, il a été demandé aux EHPAD d'effectuer un audit énergétique tous les quatre ans. Des audits ont été réalisés sur une partie des établissements. En 2017, les résultats de ces audits ont été consolidés et ont permis de mettre en œuvre un programme d'actions pour les cinq années à venir.
- **Pologne :** un bilan énergétique a été réalisé en interne par la *Purchasing Manager* qui a renégocié les contrats avec les fournisseurs énergétiques en 2017.
- **Autriche :** 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, 2017 et 2018.
- **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.

(1) Aucune réglementation concernant la réalisation d'un audit énergétique n'existe en Italie, République tchèque, Espagne et Portugal.

Consommation et gestion de l'eau

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Eau *(en m³)*	4 272 102	4 070 861	2 219 067	2 213 897	957 552	975 184	499 241	490 820	556 537	356 388	39 705	34 572



En 2017, la consommation totale d'eau s'élevait à 4 070 861 m³ sur le périmètre de dix 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 2018.

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.

La Direction travaux et maintenance du groupe ORPEA s'assure que l'installation d'eau chaude sanitaire de tous les établissements est conforme et ne présente pas de risques de légionelle ; 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.

Répondre aux enjeux du changement climatique et limiter les gaz à effet de serre (GES)

ORPEA s'est fixé l'ambition de participer à la lutte contre le changement climatique et de préserver les ressources naturelles dans le cadre de l'exercice de ses activités.

Le Groupe met tout en œuvre pour atteindre cet objectif tant par l'utilisation raisonnable des ressources que par la recherche de solutions pour l'approvisionnement et le transport des matières et produits dont ORPEA a besoin pour faire fonctionner son activité.

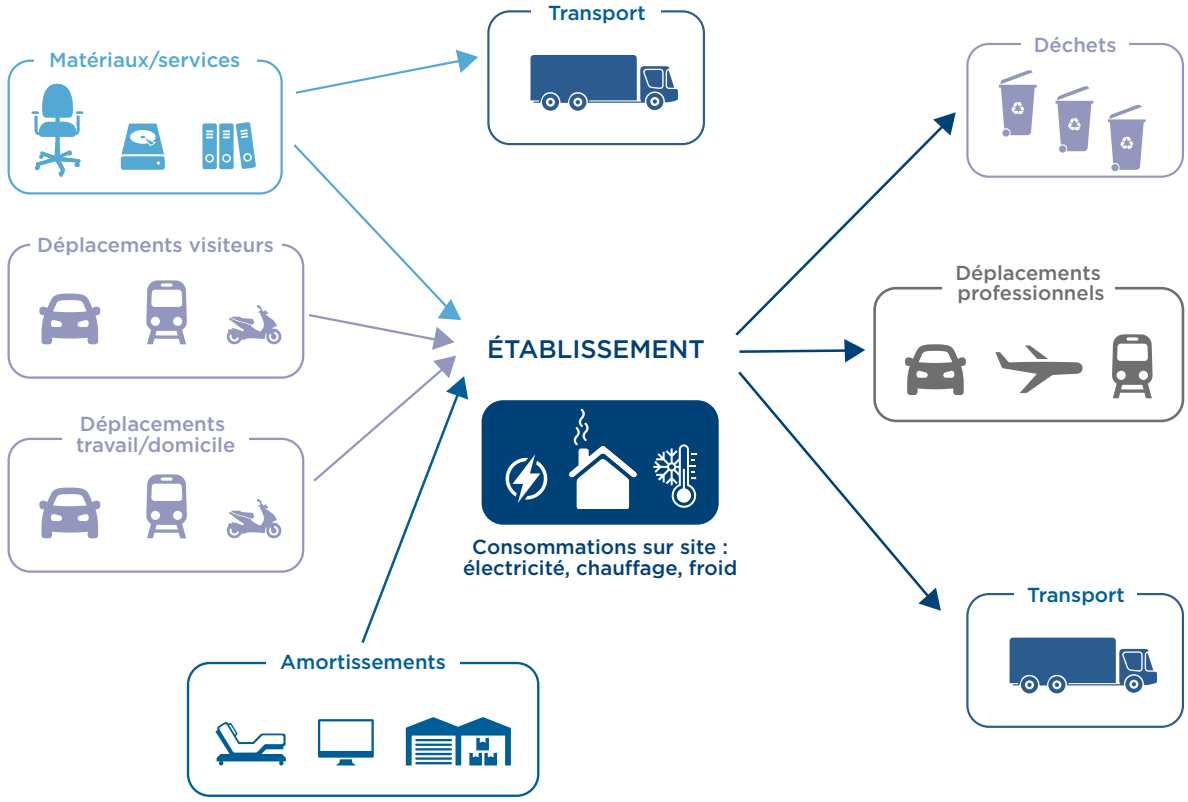
Dans le cadre de sa politique volontariste de réduction de ses émissions de CO_2 et afin de mieux connaître et limiter les postes les plus impactant en matière de gaz à effet de serre, le Groupe publie tous les quatre ans une mise à jour du Bilan Carbone de l'ensemble de ses activités en France.

Le dernier bilan réalisé remonte à fin 2017 et a été publié au premier trimestre 2018. Traitant des émissions de gaz à effet de serre générées par l'activité de ses établissements français, ce Bilan Carbone a été réalisé 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 lié à 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.

▶ PÉRIMÈTRE OPÉRATIONNEL D'UN ÉTABLISSEMENT



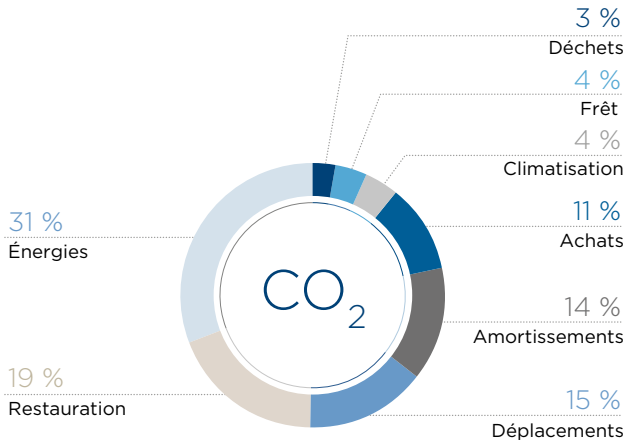
Bilan Carbone consolidé France 2017

▶ CHIFFRES CLÉS 2017

207 712
tonnes équivalent CO_2 ont été émises soit **580 tonnes** par établissement

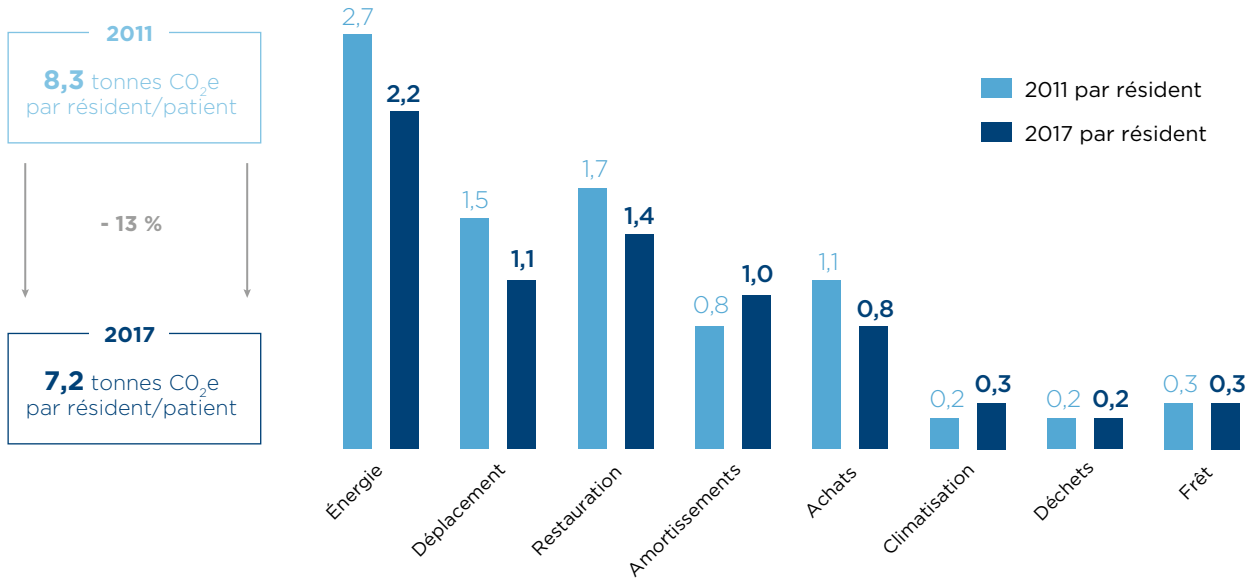
358
établissements couverts

7,2
tonnes de CO_2
par résident/patient



Comparaison des émissions 2011 et 2017 (par ratio d'activité)

▶ **ÉVOLUTION COMPARÉE DU BILAN CARBONE 2011-2017 EN tCO_2e PAR RÉSIDENT**



À périmètre et méthodologie identiques, on observe une baisse des émissions de GES de 13 % due aux effets cumulés suivants :

- diminution de la consommation d'énergie des bâtiments, électricité et gaz ;
- forte baisse des émissions GES pour les véhicules, en partie due à l'amélioration de la mesure des émissions (fournitures des données CO_2) ;
- diminution de la part de viande rouge servie en restauration et du gaspillage alimentaire.

Ce bilan des GES présenté est représentatif de la France et ne peut pas être dupliqué aux autres pays.

En effet, 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…) d'où une variation des émissions de CO_2 dues à l'énergie. De plus, dans le rapport France sont inclus les déplacements du siège qui représentent une partie importante des émissions dues aux déplacements.

ORPEA s'est engagé, depuis 2012, dans une démarche de développement durable en associant partenaires et fournisseurs afin de contribuer à la réduction de ses émissions de GES.

Ainsi, au regard du Bilan Carbone, 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 (15 %), 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 dans le cadre des audits terrain, développement…).

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 ainsi que les véhicules électriques.

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 continué à travailler à la réduction du nombre de livraisons des fournisseurs alimentaires (une par semaine pour l'épicerie, par exemple) et à favoriser les fournisseurs dotés de camions bi températures pour le surgelé et le frais.

Émissions de CO_2 au regard de la consommation énergétique 2018

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…).

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
(en tonnes de CO_2)	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Scope 1*	70 288	72 169	42 826	45 038	15 246	18 247	3 501	4 780	8 629	4019	87	1 362
Scope 2**	63 565	58 422	12 603	13 680	26 448	25 393	13 984	11 577	7 519	4 681	3 011	1 813
TOTAL	**133 853**	**130 591**	**55 428**	**58 718**	**41 694**	**43 640**	**17 486**	**16 357**	**16 148**	**8 700**	**3 097**	**3 175**

* *Scope 1 : émissions directes (combustibles).*
** *Scope 2 : émissions indirectes (production d'électricité et autres énergies).*
Tous les coefficients appliqués tant pour le calcul de l'électricité que du chauffage sont repris en fin de chapitre, dans la note méthodologique.
Ces coefficients proviennent de l'ADEME et ont fait l'objet d'une mise à jour en 2018.

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.

Optimiser la gestion des déchets

Assurer le tri 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.

En fonction de la politique locale d'où est situé l'établissement, un tri des déchets est réalisé (plastique, verre, consigne, carton et emballages, méthanisation des restes alimentaires…). Chaque pays respecte la réglementation en vigueur concernant le tri des déchets.

Dans certains pays (Belgique, Allemagne, Suisse par exemple) la gestion des consignes reprises par le fournisseur est en place et permet notamment la récupération des bouteilles plastiques en vue de leur recyclage (en Allemagne).

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.

Gestion des DASRI

En 2018, la production des déchets de soins à risque infectieux pour la France s'élève à 550 tonnes, contre 576 tonnes en 2017. Le calcul de production s'appuie sur les tableaux de productions trimestriels fournis par le prestataire de services en charge du recyclage de ces déchets. 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 7,2 tonnes contre 7,9 tonnes en 2017.

Enfin, concernant l'Espagne, le volume de production des DASRI est de 2,4 tonnes en 2018.

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, à ce jour, 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, 100 % de la traçabilité de la destruction de ces déchets est conservée au sein des établissements du Groupe pendant la durée légale qui peut varier selon les pays, afin d'en assurer le suivi.

Ces conventions et ces documents de traçabilité sont tenus à la disposition des autorités de contrôle.

Lutter contre le gaspillage alimentaire

Compte tenu de son activité et du nombre de repas servis chaque année au sein de ses établissements (50 millions de repas), le Groupe apporte une grande importance à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Des mesures concrètes ont d'ores et déjà été mises en œuvre par ORPEA :

- sensibilisation du personnel de cuisine aux éco-gestes en cuisine par le biais de formation et d'affichages de sorte à lutter contre le gaspillage alimentaire ;
- adaptation des commandes et de la production au quotidien en fonction de l'activité des établissements ; pour ce faire, chaque jour, chaque cuisine du Groupe est destinataire du nombre de repas à produire ainsi que de leur typologie ;
- analyse des déchets en cuisine sur la base de pesées effectuées au retour de services et/ou de production de repas.

Ces analyses qui ont démarré fin 2018 permettront au Groupe d'une part de mettre en relief les produits ou recettes qui ne sont majoritairement pas appréciés par les résidents et patients et d'en tenir compte dans l'élaboration des prochains cycles de menus et d'autre part de travailler à la modification de certaines pratiques de production en cuisine et/ou de service en salle de restaurant. Il convient de rappeler que dans le cadre des procédures de sécurité alimentaire, tout aliment qui « sort de la cuisine » doit être jeté s'il n'a pas été consommé.

La lutte contre le gaspillage alimentaire a été intégrée aux réflexions menées par le Comité de Pilotage Développement Durable du Groupe ; chaque mois, un point d'étape est fait afin de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre et identifier les établissements déviants.

2.8.3.1.2 Le Groupe a également initié une Politique Responsable dans la construction de ses Immeubles

Politique environnementale générale du Groupe

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 d'espaces de vie qui donnent leur place à l'autonomie et au bien-être des résidents.

Dès la conception de l'immeuble ORPEA fait des choix durables et respectueux de la préservation de l'environnement :

A. 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…).

B. La conception du bâtiment :

- accessibilité de l'établissement aux personnes à mobilité réduite : ce critère est d'autant plus essentiel que la majorité des 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 disposant d'un poste de travail ;
- stockage indépendant pour les déchets courants et stockage spécifique pour les ordures alimentaires ;
- traitement des apports solaires en confort d'été ou confort d'hiver privilégié par des dispositifs passifs.

C. Les choix techniques et technologiques :

- imposition de résultats aux bureaux d'études désignées et obligations de résultats aux contractants ;
- en fonction du contexte, traitement des EP (bassin de rétention), panneau solaire ECS (eau chaude sanitaire) si rendement intéressant…) ;
- modélisation thermique préalable ;
- choix de technologies peu consommatrice d'énergie (généralisation progressive de l'éclairage LED, mise ne place de détecteurs 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 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, etc.).

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, label de confort et de performance énergétique pour les bâtiments neufs et rénovés ;
- en Belgique, les nouvelles constructions sont toutes réalisées dans le cadre d'une démarche environnementale (isolation par l'extérieur, ventilation double-flux, brise-jet, etc.).

Par ailleurs, le développement d'ORPEA s'opérant également *via* le rachat d'établissements déjà construits, le Groupe mettra en place à compter de 2019 une revue annuelle des sites nécessitant des travaux de restructuration et de rénovation visant tant à améliorer le confort des personnes prises en charge et/ou y travaillant, que de garantir l'efficacité énergétique des bâtiments.

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.

2.8.3.2 S'AGISSANT DES PLANS D'ACTIONS MIS EN PLACE POUR LIMITER ET RÉDUIRE LES ATTEINTES À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

Les actions entreprises pour limiter ou réduire les atteintes à la santé et la Sécurité des résidents sont traitées dans la partie « Cartographie des risques : Identification et évaluation des risques générés par l'activité du groupe ORPEA ». Les parties développées ci-après s'attachent aux collaborateurs.

2.8.3.2.1 Respect des bonnes pratiques professionnelles

Les dirigeants du Groupe s'attachent à promouvoir et entretenir de façon permanente un environnement favorable à la diffusion et au respect des principes éthiques et du contrôle interne.

Le respect des exigences d'éthique et qualité est le pilier fondateur de l'environnement de contrôle d'ORPEA. Ces valeurs sont en lien avec un métier qui s'appuie en premier lieu sur des relations humaines. Ce métier repose non seulement sur le lien de confiance établi entre ORPEA et ses collaborateurs d'une part, et les patients/résidents et leurs familles d'autre part, mais aussi sur des relations transparentes avec les tiers, les fournisseurs ou encore les autorités publiques.

Le Groupe a historiquement instauré des Chartes éthiques et qualité qui véhiculent les valeurs et les bonnes pratiques du Groupe. En 2018, le Groupe a poursuivi cette démarche par la mise en place du Code de conduite. Les valeurs portées par le Code de conduite 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.

Le Groupe a ainsi mis en œuvre trois documents clés :

- le Code de conduite ;
- la Charte qualité ;
- la Charte des engagements de l'équipe.

Ces principes se traduisent dans les faits par une politique de formation solide qui permet d'accompagner les collaborateurs dans la mise en œuvre des bonnes pratiques énoncées dans ces documents.

Le Code de conduite

Le Code de conduite décline les engagements d'ORPEA à l'égard de l'ensemble des parties prenantes : les collaborateurs, les patients et résidents et personnes aidées à domiciles, les autorités publiques et les tiers, les investisseurs et prêteurs.

Le Code de conduite du groupe ORPEA, s'adosse à 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.

Le Code est mis à disposition en langue française et anglaise sur le site institutionnel du Groupe pour en faciliter la diffusion en toute transparence. Le Code de conduite a également été traduit dans toutes les langues où le Groupe est présent. Il a été présenté au Management de toutes les BU pour une adaptation en fonction des réglementations locales.

Des sessions de formations en présentiel ont été dispensées à la Direction Générale, aux fonctions *Corporate* et au *Cluster* France. Ces formations à destination du personnel Siège et en établissements ont notamment abordé les volets anti-corruption et trafic d'influence au travers de cas pratiques. Les populations identifiées comme étant les plus sensibles ont été formées en priorité par la Direction conformité (CCO, *Chief Compliance Officer*) à savoir les Directions développement, travaux, achats, IT, qualité et comptabilité. Le département qualité est un relais précieux du fait de sa proximité avec les établissements. Le Code de conduite fait partie intégrante du processus d'accueil des nouveaux salariés en cela qu'il constitue une annexe au contrat de travail et qu'il fait l'objet d'un affichage dans les locaux du personnel ; chaque salarié est informé de l'existence de ce Code de conduite et de la nécessité d'en prendre connaissance. En complément, un programme de formation est en cours de déploiement sur l'ensemble des *Clusters* et BU du Groupe. Des modules de formation accompagnés de supports adaptés ont été partagés avec les BU/*Clusters* afin de faciliter la formation des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel au sein du Groupe. Par exemple, en France, 100 % de l'équipe dirigeante, des responsables de services et des managers d'établissements ont été formés ; le programme de formation a ensuite été déployé auprès de l'ensemble des salariés et en 2018, ce sont plus de 7 112 collaborateurs du Siège et des établissements qui ont déjà été formés sur le Code de conduite.

Des 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 dans le chapitre 2.8.4) ont également été lancés afin de structurer toute la démarche autour du présent Code.

La Charte qualité

Chaque *Cluster*/BU du Groupe a mis en place un dispositif qualité qui se traduit sous forme de charte. Ces Chartes qualité reprennent le socle commun des engagements du groupe ORPEA et intègrent les spécificités locales de chaque métier, BU, *Cluster.*

Ainsi, comme toutes les autres Chartes qualité du Groupe, celle applicable aux maisons de retraite du *Cluster* France décrit les engagements d'ORPEA, vis-à-vis de ses résidents et de leurs familles. Les bonnes pratiques à respecter concernent les domaines suivants : l'accueil, le soin, les repas, la chambre, l'accessibilité, l'information, les activités proposées et la formation du personnel. La charte est affichée dans chaque établissement, présentée à tout nouveau résident accueilli ainsi qu'à sa famille. Le personnel est régulièrement sensibilisé au respect des engagements inscrits dans cette charte.

Les BU/*Clusters* adoptent des chartes nationales comme c'est le cas pour le *Cluster* France qui applique la Charte de la personne hospitalisée qui en vigueur dans tous les établissements sanitaires : cliniques, hôpitaux…

Enfin, des Chartes qualité dédiées aux activités de maintien à domicile ont également été déployées et diffusées sur les sites institutionnels.

La Charte des engagements de l'équipe

La Charte des engagements de l'équipe est élaborée par le personnel de chaque établissement. Pour l'élaboration de cette charte, chaque équipe est accompagnée par un professionnel 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 pratiques professionnelles. 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.

À ce jour, cette charte a été mise en œuvre au sein de la France et de la Belgique.

2.8.3.2.2 Respect des conditions de travail

Veiller à la santé, sécurité et au bien-être de nos collaborateurs

Afin de proposer un service sur mesure et unique à chacun de nos patients et résidents tout en gardant notre leadership sur un marché constamment en évolution, le groupe ORPEA a développé une stratégie volontariste pour améliorer les conditions de travail, et faire de la qualité de vie au travail un véritable enjeu stratégique.

Parce qu'engagement rime avec performance, la qualité de vie au travail fait partie intégrante de l'essence même du Groupe. Instaurer un climat de confiance est primordial pour améliorer les conditions de travail dans les établissements. Préserver la

santé physique et psychique grâce à une vigilance constante des managers, garantir un personnel formé pour travailler en toute sécurité et instaurer des relations sociales apaisées ont permis à ORPEA devenir une entreprise connue et reconnue pour son savoir-faire dans ce domaine.

Dans nombre de pays, des politiques dynamiques ont été menées conjointement avec la DRH et les représentants du personnel pour améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs.

Cela se traduit, selon les pays, par offrir un petit-déjeuner, mettre à disposition des équipes la salle de sport, faciliter la réservation d'une place en crèche.

Par ailleurs et parce que la valorisation et la reconnaissance du travail effectué permettent également de favoriser la qualité de vie au travail des équipes, chaque pays organise des concours internes et/ou externes, des évènements et fêtes d'équipe.

La qualité de vie au travail s'exprime également au travers des réponses proposées aux attentes du salarié vis-à-vis du Groupe. La Direction des ressources humaines s'est donnée comme mission de détecter et valoriser les talents en créant de nouvelles opportunités de développement personnel et professionnel. ORPEA n'oublie pas que la qualité du management demeure indispensable pour développer des objectifs stimulants, des opportunités de carrières et pour encourager les dépassements de chacun à titre individuel mais aussi collectivement.

Promouvoir la sécurité au travail

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.

Les instances représentatives du personnel et les collaborateurs sont consultés régulièrement 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 équilibrée de la charge de travail d'autre part.

Aussi, seul ou avec les instances représentatives, le Groupe décline ses actions en la matière :

- en identifiant les risques présents pour construire 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 et responsabilisant les managers à l'accueil et à la formation des travailleurs ;
- en équipant les établissements de matériels adaptés afin de limiter le port de charge (exemple : rails plafonniers).

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 et la gravité des risques auxquels sont confrontés nos 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 systématiquement 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 depuis de nombreuses années.

Par ailleurs, 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 dans l'ensemble des pays. 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 pays mettent également en place des actions afin de prévenir les troubles musculo-squelettiques. Par exemple, sur ORPEA Deutschland, des cours sont organisés en partenariat avec l'assurance maladie (fitness, natation, détente musculaire progressive…) et la structure participe financièrement à la tenue de cours externes dans des salles de conditionnement physique. L'Espagne informe et forme tous les employés sur le risque général et le risque particulier du poste de travail *via* une formation actualisée tous les deux ans et spécifiquement sur la prévention des troubles musculo-squelettiques, chaque année une formation spéciale est organisée et dispensée par un physiothérapeute.

En Suisse, les chefs d'équipe ont développé un management de proximité, à l'écoute des collaborateurs pour la prévention des risques de maladies ou d'accidents du travail. Annuellement, les collaborateurs soignants doivent valider des mini-formations pour rappeler les règles et les bons comportements à avoir afin de travailler en sécurité.

En Italie, le personnel travaillant dans les résidences suit automatiquement une formation sur la manutention afin de communiquer sur les bons mouvements à apporter dans le cadre de la prise en charge et des soins. L'objectif est notamment la diminution des accidents liés à ces aspects, et donc de l'absentéisme.

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 ORPEA est implanté 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.

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 est un indicateur RH devant sans conteste être le plus bas possible.

Évolution des accidents de travail (fréquence et gravité), entre 2017 et 2018

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Taux de fréquence	36,2	43,8	58,1	63,7	8,6	14,4	9,5	8,2	49,8	53,5	0	0
Taux de gravité	1,4	1,1	2,5	1,5	0,3	0,4	0,3	0,4	1,4	1,5	0	0

Il convient de noter que 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.

Ces nouveaux indicateurs ont été mis en place pour la première fois en 2016. Il conviendra d'avoir un recul de plusieurs années et une appropriation par les pays afin de tirer les conclusions de variations. 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 différant 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.

Enfin, la France n'a techniquement pas eu la possibilité de s'adapter à la définition retenue pour le Groupe. 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.

Ainsi, les taux de fréquence et de gravité répertoriés sur les données Benelux sont plus hauts mais ne peuvent être comparés aux autres *Clusters*.

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 constituent 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 dysfonctionnements pour l'entreprise puisqu'entraînant des désorganisations donc, nuisant au bon fonctionnement et à la qualité du travail au sein des établissements.

Prévenir les risques psychosociaux

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.

Par exemple, en 2018 un module spécifique intitulé « comprendre et manager une institution en développant une stratégie d'anticipation des risques psychosociaux» a été développé et dispensé en France avec un grand succès.

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…).

Huit sessions de cette formation de trois jours ont ainsi pu être effectuées permettant de former de manière globale et complète plus d'une centaine de managers. Le programme de formation sera poursuivi avec la même dynamique sur 2019.

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 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. L'intervention de cette cellule 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 parole :

- 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 2018, 53 interventions et 44 missions (N.B. : une mission peut comporter plusieurs interventions) ont ainsi été réalisées ayant permis de rétablir un sentiment de sécurité ou de sérénité au sein des équipes et 367 personnes ont pu bénéficier de la prise en charge (en individuel ou en groupe) de la cellule psychologique.

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.

Favoriser la qualité de vie au travail

Depuis son origine, ORPEA s'est donné comme ambition d'offrir des environnements certes sécurisés mais également garants d'une qualité de vie au travail.

Toutes les initiatives sont encouragées par le Groupe et valorisées à la hauteur de l'importance qu'elles revêtent.

En effet, 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.

Ainsi, la Belgique à la demande des équipes et en bonne entente avec les représentants du personnel, a mis en place un module « Vivre et travailler ensemble ». L'objectif de cette formation/sensibilisation est de renforcer l'esprit d'équipe et d'entraide au sein des établissements, 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.

La qualité de vie au travail c'est aussi permettre autant que possible à ses employés de concilier plus facilement leur vie professionnelle et leur vie privée.

En Allemagne, les communes de Siegen-Wittgenstein et d'Olpe ont récompensé les entreprises ayant une politique favorable aux familles. Six entreprises ont été certifiées pour la première fois et huit autres pour la deuxième fois dont CELENUS Fachklinik Hilchenbach.

Andreas Müller, président de la commune, a souligné : « Les entreprises lauréates font preuve d'un haut niveau d'engagement afin de permettre à leurs employés de concilier plus facilement vie professionnelle et vie privée. Même dans les domaines où il est difficile d'assouplir les horaires de travail, par exemple dans le secteur des soins de santé, les entreprises travaillent d'arrache-pied à la mise en place d'un horaire de travail pouvant répondre aux besoins de la main-d'œuvre. »

En France, les partenaires sociaux et ORPEA ont décidé de poursuivre les actions engagées depuis plusieurs années afin d'améliorer la qualité de vie au travail en définissant par un accord d'entreprise, un cadre général et des dispositifs visant à promouvoir le bien-être au travail de l'ensemble des collaborateurs.

2.8.4 LA MISE EN ŒUVRE DE MÉCANISMES D'ALERTE

2.8.4.1 ÊTRE ATTENTIF AUX RÉCLAMATIONS DES RÉSIDENTS ET DES PATIENTS

Construire une relation de confiance avec les 250 000 patients/résidents accueillis chaque année au sein des établissements du Groupe, mais également avec leur famille, est essentiel à une prise en charge de qualité.

Une des valeurs fondatrices d'ORPEA est la bienveillance ; au sein même de cette valeur, « l'écoute » prend toute sa dimension, 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 pour satisfaire les attentes des résidents/patients et familles.

Ce dialogue et cette transparence sont utilisés pour associer les résidents/patients au projet de vie et de soins afin qu'ils soient les premiers acteurs de leur santé et favoriser leur autonomie. C'est une dimension essentielle qui permet d'inscrire les démarches de prévention dans la durée, mais également de garantir le respect des choix des résidents/patients. Pour ce faire, les équipes ORPEA font preuve de pédagogie auprès des résidents/patients et leur expliquent toujours les soins dispensés, afin qu'ils puissent exercer leur libre choix ; en effet, leur consentement est systématiquement recherché dans le parcours de soin.

Parallèlement, diverses actions sont développées au sein du Groupe pour favoriser cette écoute attentive et bienveillante :

- des directions d'établissements disponibles grâce à l'organisation centralisée du Groupe, qui sensibilisent également leurs 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 toutes les BU :
  - 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.

2.8.4.2 LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL EN CHARGE DE LA SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Le Groupe associe pleinement les instances représentatives du personnel locales, quand elles existent, au développement de l'entreprise. De manière générale, 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.

Le dialogue social est mis en place et fonctionne dans le Groupe notamment par l'intermédiaire, des instances représentatives du personnel suivantes : délégués du personnel, Comités d'Entreprise, 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. Chaque pays, en fonction de sa législation a ses propres instances représentatives. 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. Ainsi en 2018 en Allemagne, sur l'ensemble du pays les institutions ont été renouvelées, en 2019 en France le renouvellement des instances représentatives du personnel aura lieu, en 2020 en Belgique. La structure de ces institutions peut toujours être amenée à évoluer afin de prendre en compte et respecter les évolutions législatives locales.

Dans tous les cas la volonté du Groupe est de préserver le principe d'une représentation équitable et équilibrée, à tous niveaux, de l'ensemble des salariés du Groupe, permettant d'assurer au mieux, à tous niveaux, un dialogue social cohérent et serein.

Ainsi en Belgique et en Espagne, le dialogue est légalement structuré sur des instances similaires à la France. Un organe composé paritairement débat des informations économiques, sociales et financières et un autre composé paritairement aussi envisage ce qui touche à la prévention et la protection au travail.

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.

En Allemagne et en Autriche les salariés sont également représentés par un organe composé de salariés élus par leurs pairs.

Au Pays-Bas chacune des *Business Units* assure le dialogue avec les représentants du personnel élu également par les collaborateurs.

En Pologne et en Suisse, le dialogue de proximité est la règle.

Par ailleurs, par le biais de négociations régulières avec ces organes ou avec les représentants des syndicats, il existe dans différents pays des accords collectifs, à périmètre variable, tant en raison de la concertation sociale que des réglementations locales 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 et 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. En France de par la négociation annuelle obligatoire, le nombre d'accords signés est plus régulier que dans les autres pays. Ainsi en 2018 en plus d'un accord relatif à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnel, il a également été signé un accord mettant en place un plan d'épargne pour permettre aux salariés de constituer, avec l'aide de l'entreprise, un portefeuille de valeurs mobilières en bénéficiant des avantages fiscaux et sociaux attachés à cette forme d'épargne collective.

Dans l'ensemble des pays les accords trouvés intègrent la donne légale mais promeuvent également l'équité, le respect des salariés pour une fidélisation évidente et un dialogue transparent.

2.8.4.3 LA MISE EN PLACE D'UN NOUVEL OUTIL DE SIGNALEMENT

Depuis juin 2018, un dispositif d'alerte éthique global est mis à disposition des collaborateurs (internes ou externes) et des tiers afin d'alerter sur des manquements aux principes du Code de conduite, notamment en matière de fraude, de corruption et de conflits d'intérêts.

La confidentialité des informations est garantie à toutes les étapes du processus d'alerte, notamment en ce qui concerne l'identité du lanceur d'alerte. Aucune mesure de sanction ne peut être prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement aux principes du Code de conduite du Groupe *via* la plateforme d'alerte accessible à l'adresse suivante : www.orpea.signalement.net.

Le Groupe a également mis en place une procédure de recueil des signalements accessible sur le site d'alerte. La procédure énonce en particulier les droits et obligations des émetteurs d'alerte et des personnes visées par un signalement. Elle précise également l'étendue de la protection accordée au lanceur d'alerte qui émet de bonne foi un signalement.

Une « Charte d'investigation » a aussi été rédigée afin d'encadrer le déroulement des enquêtes enclenchées à la suite d'un signalement.

Afin de renforcer la connaissance de cet outil, le site fait l'objet d'une présentation plus détaillée dans le cadre des formations présentielles au Code de conduite. La DARCI (Direction audit risques et contrôle interne) a mis en place les conditions permettant de faciliter la remontée d'informations. En plus du site de signalement et des canaux de remontées traditionnels d'informations, des sensibilisations au risque de corruption et de trafic d'influence ont été dispensées aux fonctions exposées. À fin 2018, un seul cas a été remonté et ne portait pas sur des faits de corruption.

2.9 ANNEXES

ANNEXE 1 : TABLEAU DES RÉSULTATS AU COURS DE CHACUN DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social *(en euros)*	80 732 904	80 691 404	75 342 114	75 342 114	69 459 866
Nombre des actions ordinaires existantes	64 586 323	64 553 123	60 273 691	60 273 691	55 567 893
Nombre maximal d'actions futures à créer					
■ par conversions d'obligations	0	0	4 503 369	4 448 097	8 957 216
■ par exercice de droit de souscription	0	0	0	0	171 572
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE *(en euros)*					
Chiffre d'affaires	866 262 327	792 094 399	723 748 182	687 048 320	625 094 135
Résultat d'exploitation	73 782 467	72 128 666	64 149 083	53 920 720	47 478 199
Résultat financier	(43 959 392)	52 996 448	(17 188 304)	(27 450 495)	(32 760 096)
Résultat courant avant impôts	29 823 075	125 125 114	46 960 779	26 470 225	14 718 103
Résultat exceptionnel	25 085 146	(8 969 099)	(10 568 119)	(10 118 919)	(2 438 903)
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	51 962 169	146 632 512	69 367 946	52 387 470	37 933 410
Impôt sur les bénéfices	17 537 186	4 954 206	6 483 743	5 112 712	4 767 843
Résultat net comptable	37 371 035	111 201 809	29 908 917	11 238 594	7 511 357
Résultat distribué	77 539 004	71 044 955,30	60 273 691	54 246 322	44 454 314
RÉSULTATS PAR ACTION *(en euros)*					
Résultat net par action	0,58	1,72	0,50	0,19	0,14
Résultat net maximal dilué par action	0,58	1,72	0,50	0,19	0,12
Dividende versé par action	1,20	1,10	1,00	0,90	0,80
PERSONNEL					
Effectif moyen	11 145	9 643	9 219	8 735	7 910
Montant de la masse salariale *(en euros)*	327 623 211	279 795 303	260 494 876	243 743 094	223 226 103
Montant des avantages sociaux *(en euros)*	104 689 281	89 515 129	85 434 373	79 837 096	73 865 397



3 Déclaration de performance extra-financière

La Déclaration de performance extra-financière (DPEF) présente la stratégie du groupe ORPEA en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, de manière à répondre notamment aux nouvelles exigences réglementaires (article L. 225-102-1 du Code de commerce) relatives à la publication d'informations non financières.

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.

Cette Déclaration expose, d'une part, le modèle d'affaires ainsi que les principaux risques extra-financiers du Groupe, et d'autre part, les politiques mises en œuvre pour y répondre ainsi que les résultats obtenus pour chacune de ces politiques.

ORPEA étant engagé en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, il s'agira également dans ce chapitre de présenter, au-delà des risques principaux identifiés, les politiques et actions volontaires menées par le Groupe.

3.1 Modèle d'affaires **100**

3.2 Politique générale d'identification et de gestion des risques **102**
- **3.2.1** Processus d'identification des risques 102
- **3.2.2** Principaux risques en matière de responsabilité sociale, environnementale, droits humains et conduite des affaires 102

3.3 Une conduite responsable des activités du Groupe **104**
- **3.3.1** Principaux enjeux identifiés 104
- **3.3.2** Définir, déployer et appliquer des principes exigeants en matière de lutte contre la corruption et la fraude 104

3.4 Une approche sociale responsable **107**
- **3.4.1** Principaux enjeux identifiés 107
- **3.4.2** Présentation des politiques appliquées et résultats obtenus 107

3.5 Une approche environnementale responsable **119**
- **3.5.1** Principaux enjeux identifiés 119
- **3.5.2** Présentation des politiques appliquées et résultats obtenus 119

3.6 Une approche sociétale responsable **127**
- **3.6.1** Principaux enjeux identifiés 127
- **3.6.2** Être considéré comme un acteur de confiance par les résidents, patients et leurs proches 127
- **3.6.3** Répondre aux enjeux de santé publique en lien avec notre cœur de métier 133
- **3.6.4** Contribuer au développement des territoires 137
- **3.6.5** Construire une politique achats durable et responsable 139

3.7 Note méthodologique sur le reporting des données **140**

3.8 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 **144**

3.1 MODÈLE D'AFFAIRES

Afin de répondre aux défis démographiques et sanitaires du vieillissement de la population et d'évolution des pathologies, ORPEA a pour objectif d'offrir un *continuum* de prises en charge adaptées et diversifiées répondant aux besoins des populations des territoires sur lesquels ORPEA est implanté, et respectant les valeurs essentielles à ces prises en charge : bien-être, éthique et sécurité (cf. chapitre 1 Présentation du Groupe ORPEA et de ses marchés).

En s'appuyant sur les ressources et parties prenantes qui composent le modèle d'affaires du Groupe, ORPEA a toujours eu pour ambition de créer de la valeur sur le long terme, que ce soit pour les résidents, patients et salariés mais aussi pour la société et l'environnement.

Le schéma ci-dessous illustre le modèle d'affaires du groupe ORPEA.

RESSOURCES ET PARTIES PRENANTES

CAPITAL HUMAIN ET PARTIES PRENANTES

- **59 571 collaborateurs** dans **14 pays**
- **66 % de femmes** parmi les postes de direction
- **Dialogue régulier** avec les partenaires sociaux, les autorités et communautés locales
- **Fournisseurs** et **intervenants** médicaux et paramédicaux
- **Familles** et **proches** des résidents et patients
- **Universités** et **Écoles** de formation

CAPITAL IMMATÉRIEL : EXPERTISE

- **30 ans d'expérience** dans la prise en charge de la Dépendance
- **Procédures Qualité** : plus de 25 contrôles par an par établissement, plus de 2 000 critères analysés
- Une **forte capacité d'innovation** à travers E-novea, le Comité de Gestion des Projets Innovants

CAPITAL MATÉRIEL : IMMOBILIER ET MOBILIER

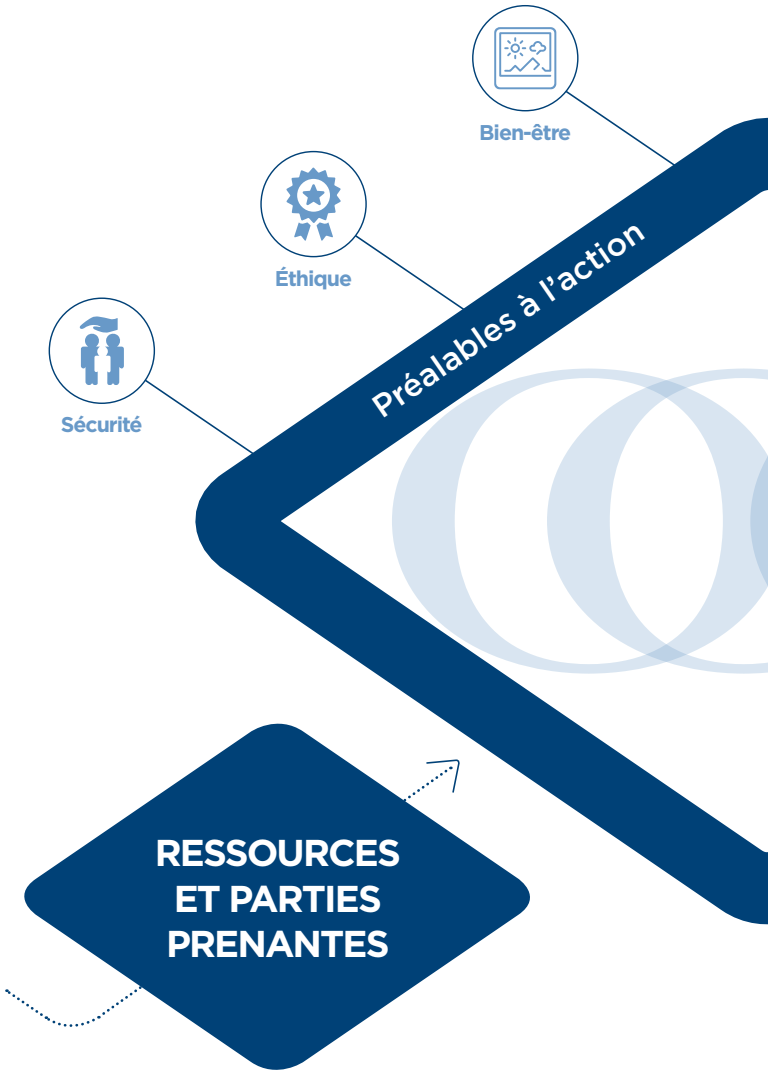
- **5,6 Mds€** de patrimoine immobilier
- **935 établissements** représentant plus de **95 000 lits**
- Des **équipements technologiques**, notamment en psychiatrie et Soins de Suite et de Réadaptation
- Des **architectures** de bâtiments et des mobiliers **spécifiquement conçus** pour la prise en charge des maladies neuro-dégénératives

CAPITAL FINANCIER

- **2/3 des bénéfices réinvestis** dans l'entretien, la rénovation et le développement
- Des **actionnaires** de long terme
- **Solidité** et **flexibilité** du bilan

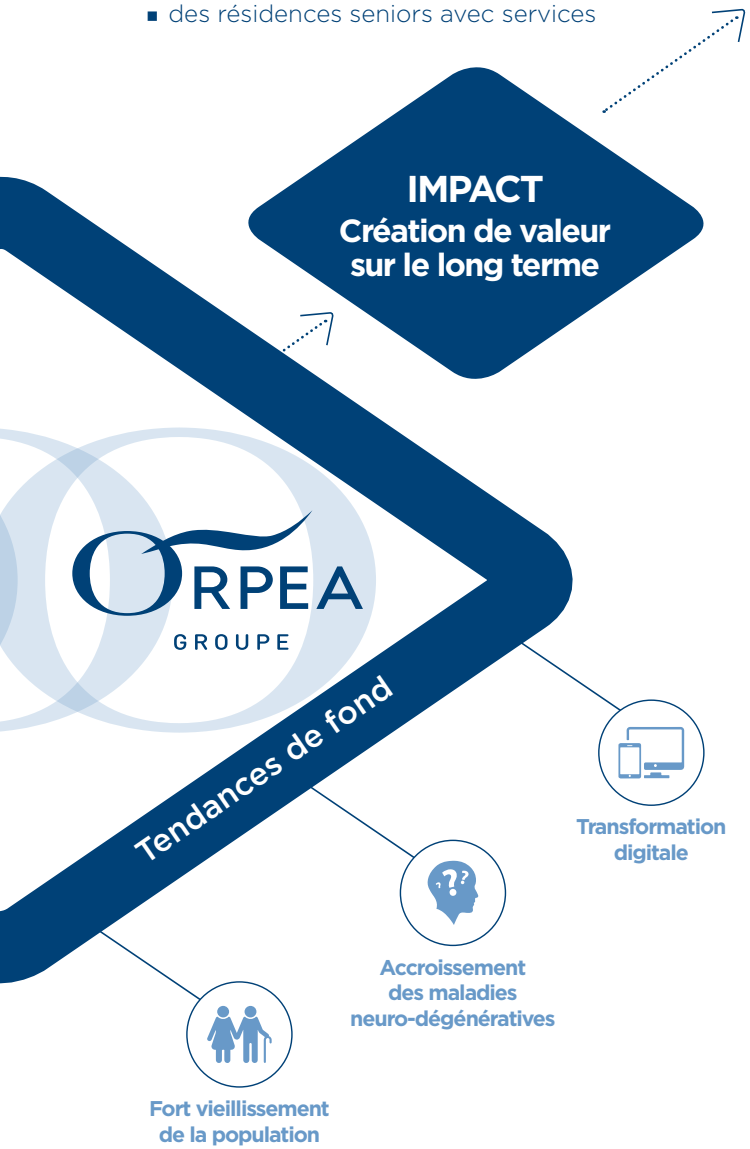
MÉTIER D'ORPEA

Prise en charge des personnes en perte d'autonomie (physique ou psychique) afin de leur dispenser des soins essentiels à leur bien-être dans le respect de leur individualité



ORPEA dispose aujourd'hui d'une offre globale :

- des maisons de retraite médicalisées
- des cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation en hospitalisation complète et en ambulatoire
- des cliniques psychiatriques
- des services et soins à domicile
- des résidences seniors avec services



CRÉATION DE VALEUR

BIEN ÊTRE ET SÉCURITÉ DES RÉSIDENTS ET PATIENTS

- Accompagnement de **250 000 patients et résidents** par an à divers stades de Dépendance
- Étude de satisfaction des résidents : **93 % de taux de satisfaction** et **94 % de taux de recommandation**
- Restauration : **50 millions de repas servis par an**

DYNAMISME SOCIÉTAL AU SERVICE DES TERRITOIRES

- Présence dans **14 pays**, fort ancrage dans la vie des quartiers
- **Ouverture des établissements sur l'extérieur** : journées portes ouvertes, conseils aux aidants, collaboration avec les associations locales
- Recrutement et création d'emplois locaux non délocalisables : environ **10 000 recrutements par an**

POLITIQUE SOCIALE

- **14 heures de formation** par collaborateur par an
- Collaboration avec plus de **200 écoles et universités**
- Plus de **1 000 salariés en apprentissage** et en alternance
- Diversité des âges : **10 % des effectifs ont moins de 25 ans** et **18 % ont plus de 55 ans**

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

- **Réduction de la consommation énergétique** et de la consommation de l'eau (généralisation d'économiseurs d'eau)
- Développement d'achats **éco-responsables**
- **Réduction des émissions de CO_2** : baisse de 13 % des tonnages de CO_2 par résident entre 2011 et 2017
- **Lutte contre le gaspillage alimentaire**

PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE

- Chiffre d'affaires : **+ 21 % de croissance annuelle** moyenne sur 15 ans
- Résultat net part du Groupe : **+ 20 % de croissance** annuelle moyenne sur 15 ans
- **Stabilité de la gouvernance** : deux Directeurs Généraux en 30 ans et 15 ans d'ancienneté moyenne du Comité de direction

3.2 POLITIQUE GÉNÉRALE D'IDENTIFICATION ET DE GESTION DES RISQUES

3.2.1 PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES RISQUES

De par la nature de ses activités, le groupe ORPEA conduit une politique active de prévention et de gestion des risques inhérents à son activité. Le dispositif de prévention et de gestion des risques repose sur une démarche structurée d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement du Groupe.

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et contrôle interne a été initié en 2017 et s'est poursuivi en 2018. Cette direction qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit afin de garantir son indépendance, s'articule autour de deux pôles :

- le pôle Contrôle Permanent qui œuvre à l'identification et à la prévention des risques ainsi qu'à l'élaboration d'un dispositif de contrôle Interne adéquat. Il se compose de quatre grands domaines d'expertise :
  - la Gestion des risques qui est en charge de l'élaboration et de l'animation des différentes cartographies des risques,
  - le Contrôle Interne qui prend en charge la formalisation du dispositif de contrôle interne notamment *via* la mise en place et le suivi des prérequis à l'échelle du Groupe et *via* la participation aux différents projets du Groupe pour s'assurer du bon traitement des risques,
  - la Conformité qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations en matière de conformité avec un focus particulier sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence,
  - la Protection des Données qui s'assure du bon respect des obligations en matière de traitement des données à caractère personnel ;
- le pôle Contrôle Périodique composé exclusivement de l'Audit Interne a la responsabilité de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est opérant et que les risques sont couverts dans l'ensemble des entités du Groupe. Il est également amené à émettre des propositions d'amélioration afin de limiter l'exposition aux risques.

La démarche de cartographie des risques du Groupe est structurée et s'articule autour des piliers suivants :

- une analyse et une catégorisation, par thème, des risques issus d'entretiens conduits auprès des responsables clés du Groupe ainsi que des directions des différents *Clusters* et *Business Units* ;
- une notation de chaque risque selon des critères d'impact, de probabilité d'occurrence et de niveau de maîtrise ;
- un pilotage de plans d'action visant à atténuer les risques représentant des enjeux clés pour le Groupe.

3.2.2 PRINCIPAUX RISQUES EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE, DROITS HUMAINS ET CONDUITE DES AFFAIRES

Les enjeux clés sociaux, environnementaux, sociétaux et ceux liés à une conduite éthique des affaires, présentés ci-après, sont issus de la méthodologie d'analyse de risques décrite précédemment.

Les différents acteurs et organes du contrôle interne (Qualité, Ressources Humaines, Audit Risques et Contrôle Interne…) œuvrent à la définition et au déploiement de politiques permettant de les maîtriser. Ces politiques sont détaillées au sein des chapitres 3.3 à 3.6 de la présente DPEF.

Les améliorations apportées par ces équipes sont mesurées *via* des indicateurs et permettent une mise à jour régulière de la cartographie des risques et ainsi de concentrer constamment les efforts sur les enjeux clés.

PRINCIPAUX RISQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES

Risque de manquement aux principes d'éthique et d'intégrité dans la conduite des affaires

L'éthique et l'intégrité sont des valeurs fondamentales pour ORPEA.

Comme toute entreprise internationale qui emploie plus de 59 000 salariés au sein de 14 pays et au regard de son activité décentralisée, le Groupe peut être exposé à des risques juridiques en cas de violation de son Code de bonne conduite des affaires par un de ses collaborateurs ou de ses parties prenantes.

Ces manquements, au-delà des sanctions encourues, pourraient porter préjudice à la réputation du Groupe et avoir un impact sur ses résultats.

Risque de non-conformité à la loi Sapin 2

ORPEA se développe dans des pays où le risque de corruption est considéré comme étant plus élevé que sur ses marchés historiques ce qui pourrait exposer les collaborateurs à de nouvelles sources de risque que le Groupe doit identifier afin de s'en prémunir. De plus, les activités du Groupe impliquent des relations tant avec les autorités publiques et les fonctionnaires qu'avec des professionnels de santé (médecins, pharmaciens…) et ce dans tous les pays où il est implanté. Dans ce contexte, le Groupe pourrait subir des sanctions s'il ne répond pas totalement aux obligations imposées par Sapin 2 en termes de mise en place d'un dispositif formalisé de lutte anticorruption.

PRINCIPAUX RISQUES SOCIAUX

Risque lié à l'attraction et à la rétention des talents

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 sur le long terme de ces difficultés pourrait nuire à la qualité de la prise en charge.

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.

Risque lié à la santé et sécurité des collaborateurs

Le personnel du Groupe, qu'il travaille en maison de retraite, en clinique ou à domicile, prend en charge des personnes fragilisées et en état de dépendance, ce qui implique notamment des actes importants de manutention. Le personnel est donc exposé au risque de troubles musculo-squelettiques qui pourrait affecter sa santé.

PRINCIPAUX RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Risque lié à la non-prise en compte du cadre éco-responsable dans les projets de construction ou dans la gestion des établissements

Le Groupe agissant en qualité de maître d'ouvrage de ses établissements, il est amené à conduire des projets de construction qui pourraient avoir des impacts sur l'environnement. À titre d'exemple, une insuffisance d'éco-conception en amont d'un projet pourrait conduire à des surconsommations énergétiques. C'est dans cet esprit que le groupe ORPEA a initié, avec l'ensemble de ses équipes, une démarche éco-responsable visant à réduire la consommation énergétique.

De plus, 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.

Enfin, l'activité du Groupe génère des DASRI (déchets d'activité de soins à risque infectieux) qui pourraient, s'ils n'étaient pas gérés rigoureusement, conduire à des contaminations.

Risque lié au changement climatique

Les établissements du Groupe peuvent être soumis en fonction de la zone géographique au sein de laquelle ils sont situés à des événements naturels ou phénomènes climatiques tels que inondation, vents violents, fortes chaleurs…

Si un tel événement survenait et que le Groupe n'avait pas mis en place les mesures préventives nécessaires, la sécurité des personnes accueillies pourrait être menacée. C'est pourquoi, le Groupe travaille à l'identification des risques au regard de la localisation de ses établissements et s'assure du suivi des actions préventives décidées.

PRINCIPAUX RISQUES EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS

Risque lié au non-respect des droits humains

Compte tenu de son activité, le groupe ORPEA a toujours mis l'accent sur le respect des Droits Humains tant pour les collaborateurs que pour les personnes accueillies au sein de ses structures ou soignées à domicile.

Ce point est essentiel car la mission de Groupe consiste à prendre en charge des personnes dépendantes ou fragilisées et le défaut de prise en charge médicale ou l'inadéquation de l'accompagnement pourraient porter préjudice aux droits et la dignité des patients et résidents. Dans le même esprit, le respect des droits humains des collaborateurs, partenaires et sous-traitants est essentiel car ils doivent se sentir respectés pour pouvoir incarner ces valeurs.

3.3 UNE CONDUITE RESPONSABLE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

3.3.1 PRINCIPAUX ENJEUX IDENTIFIÉS

Le groupe ORPEA est un acteur de référence dans le secteur de la prise en charge de la dépendance. Il occupe cette place grâce à un développement actif, durable et responsable, reposant sur des valeurs de rigueur et d'éthique ainsi que sur un profond respect des lois et réglementations.

Cependant, au même titre que d'autres acteurs, le groupe ORPEA peut être exposé au risque de corruption et de trafic d'influence dans le cadre de ses interactions avec les tiers (y compris les autorités publiques). La survenance de ce risque pourrait mener la Société, ses collaborateurs ou dirigeants à faire l'objet de sanctions civiles et pénales qui pourraient nuire à la réputation globale du Groupe.

Afin d'adresser ce risque, la Direction Générale a toujours porté un message clair de « zéro tolérance » envers la corruption et le trafic d'influence. Cette vision a été traduite dans un programme de conformité dont les différentes composantes sont intégrées au dispositif de contrôle interne et portées par un pôle dédié à son déploiement. Ainsi, le Groupe a renforcé la diffusion d'une culture éthique sur l'ensemble des entités notamment *via* le déploiement des principes énoncés ci-dessous.

La rigueur du Groupe dans le respect des lois et réglementations se traduit également sur les aspects fiscaux. En effet, ORPEA applique des politiques strictes en la matière comme énoncé ci-après.

3.3.2 DÉFINIR, DÉPLOYER ET APPLIQUER DES PRINCIPES EXIGEANTS EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LA FRAUDE

3.3.2.1 LES PRINCIPES D'ÉTHIQUE ET LE CODE DE CONDUITE DU GROUPE

Les dirigeants du Groupe s'attachent à promouvoir et entretenir de façon permanente un environnement favorable à la diffusion et au respect des principes éthiques et du contrôle interne.

Le respect des exigences d'éthique et qualité est le pilier fondateur de l'environnement de contrôle d'ORPEA. Ces valeurs sont en lien avec un métier qui s'appuie en premier lieu sur des relations humaines. Ce métier repose non seulement sur le lien de confiance établi entre ORPEA et ses collaborateurs d'une part, et les patients/résidents et leurs familles d'autre part, mais aussi sur des relations transparentes avec les tiers, les fournisseurs ou encore les autorités publiques.

Le Groupe a historiquement instauré des chartes éthiques et qualité qui véhiculent les valeurs et les bonnes pratiques du Groupe. En 2018, le Groupe a poursuivi cette démarche par la mise en place du Code de conduite. Les valeurs portées par le Code de conduite 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.

Le Groupe a ainsi mis en œuvre trois documents clés :

- le Code de conduite ;
- la Charte qualité ;
- la Charte des engagements de l'équipe.

Ces documents s'accompagnent également d'une politique cadeaux en cours d'harmonisation et d'adaptation par chaque BU/*Cluster.*

Ces principes se traduisent dans les faits par une politique de formation solide qui permet d'accompagner les collaborateurs dans la mise en œuvre des bonnes pratiques énoncées dans ces documents.

Le Code de conduite

Le Code de conduite décline les engagements d'ORPEA à l'égard de l'ensemble des parties prenantes : les collaborateurs, les patients et résidents et personnes aidées à domiciles, les autorités publiques et les tiers, les investisseurs et prêteurs.

Le Code de conduite du groupe ORPEA, s'adosse à 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.

Le Code est mis à disposition en langue française et anglaise sur le site institutionnel du Groupe pour en faciliter la diffusion en toute transparence. Le Code de conduite a également été traduit dans toutes les langues où le Groupe est présent. Il a été présenté au Management de toutes les BU pour une adaptation en fonction des réglementations locales.

Des sessions de formations en présentiel ont été dispensées à la Direction Générale, aux fonctions *corporate* et au *Cluster* France. Ces formations à destination du personnel Siège et en établissements ont notamment abordé les volets anti-corruption et trafic d'influence au travers de cas pratiques. Les populations identifiées comme étant les plus sensibles ont été formées en priorité par la Direction conformité (CCO, *Chief Compliance Officer*) à savoir les Directions développement, travaux, achats, IT, qualité et comptabilité. Le département qualité est un relais précieux du fait de sa proximité avec les établissements. Le Code de conduite fait partie intégrante du processus d'accueil des nouveaux salariés en cela qu'il constitue une annexe au

contrat de travail et qu'il fait l'objet d'un affichage dans les locaux du personnel ; chaque salarié est informé de l'existence de ce Code de conduite et de la nécessité d'en prendre connaissance. En complément, un programme de formation est en cours de déploiement sur l'ensemble des *Clusters* et BU du Groupe. Des modules de formation accompagnés de supports adaptés ont été partagés avec les BU/*Clusters* afin de faciliter la formation des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel au sein du Groupe. Par exemple, en France, 100 % de l'équipe dirigeante, des responsables de services et des managers d'établissements ont été formés ; le programme de formation a ensuite été déployé auprès de l'ensemble des salariés et en 2018, ce sont plus de 7 112 collaborateurs du Siège et des établissements qui ont déjà été formés sur le Code de conduite.

Des 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 dans le chapitre 3.3.2.5) ont également été lancés afin de structurer toute la démarche autour du présent Code.

La Charte qualité

Chaque *Cluster*/BU du Groupe a mis en place un dispositif qualité qui se traduit sous forme de charte. Ces chartes qualité reprennent le socle commun des engagements du groupe ORPEA et intègrent les spécificités locales de chaque métier, BU, *Cluster.*

Ainsi, comme toutes les autres chartes qualité du Groupe, celle applicable aux maisons de retraite du *Cluster* France décrit les engagements d'ORPEA, vis-à-vis de ses résidents et de leurs familles. Les bonnes pratiques à respecter concernent les domaines suivants : l'accueil, le soin, les repas, la chambre, l'accessibilité, l'information, les activités proposées et la formation du personnel. La charte est affichée dans chaque établissement, présentée à tout nouveau résident accueilli ainsi qu'à sa famille. Le personnel est régulièrement sensibilisé au respect des engagements inscrits dans cette charte.

Les BU/*Cluster* adoptent des Chartes nationales comme c'est le cas pour le *Cluster* France qui applique la Charte de la personne hospitalisée qui en vigueur dans tous les établissements sanitaires : cliniques, hôpitaux…

Enfin, des Chartes qualité dédiées aux activités de maintien à domicile ont également été déployées et diffusées sur les sites institutionnels.

La Charte des engagements de l'équipe

La Charte des engagements de l'équipe est élaborée par le personnel de chaque établissement. Pour l'élaboration de cette Charte, chaque équipe est accompagnée par un professionnel 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 pratiques professionnelles. 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.

À ce jour, cette charte a été mise en œuvre au sein de la France et de la Belgique.

Politique Cadeaux

Le Groupe a refondu sa politique cadeaux et invitations et l'a diffusée à l'ensemble des *Clusters* et BU fin 2018. En pratique, la politique a vocation à gérer les relations entre les collaborateurs du Groupe et les tiers, tels que les partenaires commerciaux, les autorités (fonctionnaires, représentants du gouvernement) et les professionnels de santé.

Cette politique cadeaux définit les règles à appliquer par le personnel du Groupe dans le cadre de ses interactions avec les fonctionnaires, représentant du gouvernement, tiers, professionnels de santé et fournisseurs. La politique fixe également des seuils en matière de cadeaux et d'invitations.

Cette politique cadeaux a été déployée en France, les équipes ont été formées et sensibilisées au respect des bonnes pratiques ; le déploiement est en cours dans les autres pays où le Groupe est présent.

3.3.2.2 UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE NON-CONFORMITÉ

Le Groupe a manifesté sa volonté d'avoir une approche formelle et structurée des risques de non-conformité. Ainsi, sont abordés à la fois les risques de corruption et de trafic d'influence tels que préconisés par la loi Sapin 2 mais également ceux pouvant conduire à d'autres non-conformités, tels que le non-respect du droit de la concurrence, du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), ou le risque de fraude. La première cartographie a été réalisée en 2017 par la Direction audit, risques et contrôle interne avec le support d'un cabinet externe, pour assurer une cohérence de la méthodologie et une exhaustivité de l'approche.

Les risques clés du Groupe ainsi que les facteurs aggravants ont été identifiés *via* une première série d'entretiens. La criticité ou le risque brut de chaque risque a été obtenu(e) par la combinaison de la probabilité et de l'impact. Les parties prenantes du Groupe ont été associées dans la revue des principaux risques en fonction de leur domaine d'expertise.

Une seconde série d'entretiens a permis d'appréhender le niveau du dispositif de contrôle existant, ce qui a permis d'obtenir le risque net ou résiduel. Ce dernier résulte de la combinaison de la criticité et du niveau de maîtrise. Chaque risque de non-conformité a fait l'objet d'une synthèse reprenant les *scenarii*, les facteurs aggravants, les dispositifs de contrôle ainsi que les axes d'amélioration.

Enfin, lors de la présentation du programme *Compliance* dans les *Business Units* du Groupe courant 2018, un focus a été réalisé sur les risques de non-conformité présents localement et la cartographie a été mise à jour.

3.3.2.3 UNE POLITIQUE ACHAT RESPONSABLE ET ENCADRÉE

Le Groupe dispose d'une Direction achats et de Services achats présents dans les différents pays où il est implanté. Dans le cadre de sa politique achat, le Groupe est particulièrement soucieux de la prise en compte des enjeux sociétaux, environnementaux et Sapin 2 dans ses relations avec les fournisseurs.

La politique achats est détaillée au chapitre 3.6.5 de la présente DPEF.

3.3.2.4 ENCADREMENT DES TIERS

Le groupe ORPEA a tout d'abord mis en place des enquêtes de notoriété sur les tiers, dans le cadre de son développement, ainsi qu'une politique de référencement de ses fournisseurs significatifs. L'objectif majeur étant d'éviter tout risque de corruption et/ou de trafic d'influence dans tous les domaines d'activité du Groupe.

La Direction conformité, internalisée début 2018 au sein de la DARCI (Direction audit, risques et contrôle interne), a initié en complément des actions déjà mises en place par les Directions achat et juridique un processus d'identification et d'évaluation des tiers significatifs existants. Les directions ayant fait l'objet d'analyses plus approfondies sont les suivantes : développement, travaux, achats, IT.

Les fournisseurs ont été précatégorisés en fonction de leur caractère significatif ou stratégique. En fonction de cette évaluation, le département conformité a conduit des procédures de « *Know Your Third Party* », au travers de questionnaires de *due diligence Compliance*. Des plans d'action ont été mis en œuvre en fonction des réponses reçues.

Parallèlement, le Code de conduite est diffusé aux fournisseurs du Groupe et des clauses *Compliance* viennent compléter les contrats lorsque nécessaire. Concernant les nouveaux tiers, le dispositif repose sur la mise en place de procédures de contrôle interne et d'approbation strictes pour éviter tout risque de corruption et/ou de trafic d'influence. Ainsi, à titre d'exemple, chaque nouvelle acquisition est soumise à un processus de due diligence formalisé.

Au titre de l'année 2018, 235 tiers stratégiques ont été analysés et 112 d'entre eux ont fait l'objet d'une *due diligence Compliance* approfondie ; aucun n'a fait d'objet de faits de corruption.

3.3.2.5 LA MISE EN PLACE D'UN OUTIL DE SIGNALEMENT

Depuis juin 2018, un dispositif d'alerte éthique global est mis à disposition des collaborateurs (internes ou externes) et des tiers afin d'alerter sur des manquements aux Principes du Code de conduite, notamment en matière de fraude, de corruption et de conflits d'intérêts.

La confidentialité des informations est garantie à toutes les étapes du processus d'alerte, notamment en ce qui concerne l'identité du lanceur d'alerte. Aucune mesure de sanction ne peut être prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement aux Principes du Code de conduite du Groupe *via* la plateforme d'alerte accessible à l'adresse suivante : www.orpea.signalement.net.

Le Groupe a également mis en place une procédure de recueil des signalements accessible sur le site d'alerte. La procédure énonce en particulier les droits et obligations des émetteurs d'alerte et des personnes visées par un signalement. Elle précise également l'étendue de la protection accordée au lanceur d'alerte qui émet de bonne foi un signalement.

Une « charte d'investigation » a aussi été rédigée afin d'encadrer le déroulement des enquêtes enclenchées à la suite d'un signalement.

Afin de renforcer la connaissance de cet outil, le site fait l'objet d'une présentation plus détaillée dans le cadre des formations présentielles au Code de conduite. La DARCI (Direction audit risques et contrôle interne) a mis en place les conditions permettant de faciliter la remontée d'informations. En plus du site de signalement et des canaux de remontées traditionnels d'informations, des sensibilisations au risque de corruption et de trafic d'influence ont été dispensées aux fonctions exposées. À fin 2018, un seul cas a été remonté et ne portait pas sur des faits de corruption.

3.3.2.6 APPLIQUER DES POLITIQUES STRICTES EN MATIÈRE DE RESPECT DES RÈGLES FISCALES

Le groupe ORPEA est un contribuable responsable, qui vise à se conformer aux règles fiscales de chaque pays dans lequel il opère.

L'organisation de la fonction fiscale est structurée de façon à assurer la parfaite conformité du Groupe avec les lois et réglementations fiscales des pays dans lesquels il est implanté. Ainsi, les Directions financières de chaque *Business Unit* ou *Cluster* s'assurent que les évolutions réglementaires fiscales sont bien prises en compte et correctement appliquées par les entités de la zone géographique concernée. Afin de garantir la régularité d'opérations nouvelles ou exceptionnelles, le Groupe s'appuie sur l'expertise de cabinets spécialisés en droit fiscal le cas échéant.

La fonction fiscale a pour objectif de :

- satisfaire à toutes les règles fiscales locales et s'acquitter, en temps voulu, de l'ensemble de ses dettes fiscales dans les pays où le Groupe est implanté ;
- anticiper et limiter les risques et les litiges fiscaux ;
- entretenir de bonnes relations avec les différentes autorités fiscales.

ORPEA ne possède aucun intérêt économique ou financier dans les pays figurant sur la liste de l'UE des pays et territoires non coopératifs.

3.4 UNE APPROCHE SOCIALE RESPONSABLE

3.4.1 PRINCIPAUX ENJEUX IDENTIFIÉS

La qualité, la disponibilité et l'engagement des collaborateurs jouent un rôle essentiel dans la réussite du Groupe. Dans une optique continuelle d'amélioration, ORPEA souhaite développer une politique interne ambitieuse afin d'identifier, attirer, retenir et former des collaborateurs compétents, au comportement responsable, pour pérenniser le développement de ses activités et ses résultats.

Afin de répondre à ces enjeux, le Groupe est dans une démarche active de renforcement de ses équipes au sein de la Direction ressources humaines. Plus spécifiquement en 2018, la Direction des ressources humaines Groupe, rattachée à la Direction Générale, s'est réorganisée en trois départements et compte désormais une Direction du développement RH, une Direction données et process et une Direction des affaires sociales.

Sur la base de ces ressources, le Groupe pourra, de manière proactive, répondre aux enjeux RH identifiés :

- pallier aux difficultés de recrutement et limiter le turn-over notamment dans les professions médicales et paramédicales, pour garantir un continuum de prise en charge aux résidents et patients, assurer la pérennisation de l'activité et soutenir la croissance du Groupe ;
- travailler sur l'attractivité et la rétention des talents ainsi que le développement de carrière au sein du Groupe ;
- poursuivre la mise en œuvre des actions nécessaires pour préserver le bien être, la santé et la sécurité des collaborateurs ;
- veiller au respect des réglementations et procédures et maintenir un dialogue social le plus propice à la stabilité des équipes des établissements.

La politique RH du Groupe s'est axée autour de nombreux projets, entre autres, développer la mobilité nationale et internationale, mener une politique dynamique de relations avec les écoles, raccourcir les délais de recrutement en harmonisant les procédures, en s'assurant de la diffusion des offres d'emplois sur les meilleurs supports ou avec les meilleurs prestataires, en créant des partenariats spécifiques entre pays pour ce qui est de la pénurie du personnel, ou encore en posant les bases d'un programme de détection des talents et de formation spécifique.

Mais le Groupe garde en tête que le bien-être, et donc la stabilité des équipes se fait aussi au quotidien, par le biais d'un management bienveillant, de conditions de travail respectueuses, d'un équilibre vie professionnelle et vie privée, et par un dialogue social de proximité. Autant d'aspects qui sont systématiquement pris en compte dans la politique ressources humaines développée par le Groupe.

En parallèle, la mise en place d'un pilotage centralisé des indicateurs sociaux permettra d'anticiper au mieux les enjeux et d'orienter efficacement les actions.

La coordination de tous ces projets permettra de contribuer à une activité pérenne et solide à la hauteur des défis de demain.

3.4.2 PRÉSENTATION DES POLITIQUES APPLIQUÉES ET RÉSULTATS OBTENUS

Afin de répondre aux défis économiques et sociaux actuels et futurs, ORPEA a adopté une politique de proximité, essentiellement **centrée sur l'humain** en persévérant dans la recherche de l'excellence managériale. Le Groupe forme des managers à l'écoute de leurs collaborateurs et soucieux de construire une relation de confiance basée sur le dialogue. Chacun a à cœur de valoriser le travail réalisé et les échecs sont analysés afin d'encourager les salariés à réussir quotidiennement.

La question du bien-être au travail est également au cœur des politiques RH du Groupe afin d'offrir aux collaborateurs des environnements de travail où chacun peut se révéler, grandir et s'épanouir.

Mettre l'humain au cœur de l'entreprise c'est également amener les collaborateurs à gagner en autonomie, les aider à prendre des responsabilités, en leur faisant confiance autour de challenges clairs, réalisables et motivants. Les managers sont présents sans relâche afin que chacun se sente reconnu dans son travail et soit considéré dans ses fonctions. Promouvoir le mérite, déceler et faire évoluer les talents est le défi quotidien qu'ORPEA a toujours souhaité relever.

Enfin, ORPEA s'attache à renforcer en permanence ses actions en faveur de la diversité dans le recrutement, la promotion et l'égalité salariale. La Direction des ressources humaines et l'ensemble du Groupe sont en vigilance permanente pour maintenir une politique d'égalité femme-homme et pour assurer l'accompagnement des personnes en situation d'handicap et/ou d'insertion dans leur emploi. Élément structurant de la culture d'entreprise, la diversité et l'inclusion ont toujours été considérés par le Groupe comme un levier de performance au cœur de la stratégie du Groupe. Au quotidien, Le Groupe s'engage dans une politique de diversité plus large, pour donner sa chance à chacune et chacun, en fonction de ses compétences et de ses valeurs, et ce indépendamment par exemple de son genre, son âge, son origine et sa formation initiale.

3.4.2.1 LES RESSOURCES HUMAINES AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DU GROUPE

3.4.2.1.1 Notre modèle

ORPEA a construit son développement et sa réputation sur sa capacité à valoriser l'histoire du Groupe et l'excellence des services proposés. Ce modèle repose sur la culture du Groupe, une vision à long terme, garant de la qualité de l'accueil, des soins et de la sécurité des personnes accueillies.

Connu et reconnu pour son savoir-faire, le Groupe intègre les standards qualité les plus élevés en recrutant des talents, experts dans les domaines de compétences de l'activité, loyaux et responsables. Doté d'un solide capital humain, ORPEA a toujours su façonner une identité singulière de proximité managériale, développant la coopération et insufflant des modes de travail plus agiles.

Ce modèle unique est la quintessence d'une grande fierté pour tous les employés. Chaque tâche, chaque prise de décision guide le comportement de chacun au travers de l'ensemble du Groupe, pour toujours améliorer l'accueil, le confort, les soins, devenant ainsi un état d'esprit, partagé par tous.

3.4.2.1.2 Nos valeurs

Les valeurs pour ORPEA sont avant tout le reflet de la vision que ses dirigeants incarnent afin de mener l'entreprise vers un objectif commun. Chaque jour, ces valeurs permettent à chacun de prendre des décisions et de tisser un partenariat de confiance vis-à-vis de toutes les parties prenantes, résidents, patients et personnes aidées à domicile, fournisseurs, prestataires, partenaires et autorités publiques, actionnaires, investisseurs, prêteurs, ainsi que vis-à-vis de la société civile et de l'environnement.

Ces valeurs font partie du pacte implicite qui lie chacun à l'ensemble du Groupe.

Aujourd'hui et à l'heure où des milliers de nouveaux collaborateurs rejoignent chaque année notre Groupe, partout dans le monde, il nous a semblé nécessaire de réaffirmer avec fierté et à travers le Code de conduite diffusé en 2018, les valeurs et principes qui doivent continuer à guider quotidiennement chaque salarié dans ses relations avec toutes les parties prenantes de notre activité.

PROFESSIONNALISME	LOYAUTÉ
Pour l'ensemble des équipes de l'entreprise, faire preuve de professionnalisme, c'est conjuguer de solides compétences professionnelles à un sens aigu des responsabilités et à une attention continue portée à la qualité des prestations. Cette exigence s'exprime tant au niveau individuel, *via* la rigueur et l'engagement dont chacun se doit de faire preuve dans son travail, qu'au niveau collectif, à travers la mise en place de procédures efficaces, de nos politiques qualité et de nos politiques formations.	Le Groupe est convaincu que la loyauté est indispensable à l'entretien de relations de confiance, saines et durables, avec toutes les parties prenantes participant au succès du Groupe sur le long terme. Cette loyauté se traduit par un comportement intègre, exemplaire, des discussions de bonne foi, et le respect des engagements vis-à-vis des interlocuteurs, pour lesquels une même réciproque est attendue.
BIENVEILLANCE	**HUMILITÉ**
Le bien-être de tous les patients et résidents accueillis au sein des établissements du Groupe, et de toutes les personnes accompagnées par les équipes à domicile, constitue notre priorité absolue. Ce bien-être passe par des prestations de soins et d'hébergement de qualité, mais aussi par la construction d'une relation de confiance avec les personnes fragilisées et leurs familles dont le Groupe prend soin au quotidien. Cette relation est fondée sur une démarche quotidienne de bien-traitance, c'est-à-dire respectueuse, empathique et toujours bienveillante.	« L'homme est une chose imparfaite qui tend sans cesse à quelque chose de meilleur et de plus grand qu'elle-même. » Cette citation du philosophe René Descartes fait écho à l'approche que le Groupe a de ses activités : l'humain se trouvant au cœur des pratiques, il convient nécessairement de composer avec l'imparfait ; c'est justement cette lucidité qui permet aux salariés du Groupe de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et de réponse réactive et créative aux défis rencontrés au quotidien.

3.4.2.1.3 Chiffres clés

Effectifs et répartition du temps de travail

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.

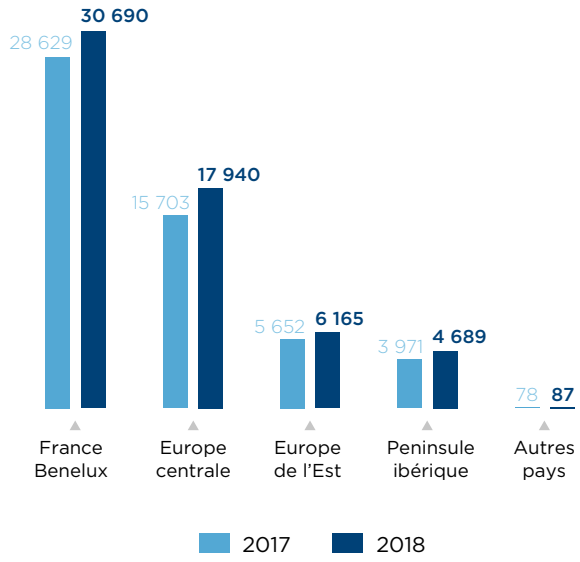
Les effectifs totaux contribuant à l'activité du Groupe (effectif des sièges, des établissements, maisons de retraite, cliniques et services à domicile) s'élèvent à 59 571 collaborateurs fin 2018, soit 10 % de plus qu'à la fin 2017. Cette hausse s'explique d'une part par les ouvertures de nouveaux sites et d'autre part par les opérations de croissance externe réalisées par le Groupe en 2018.

Depuis 2017, compte tenu du fort développement du Groupe à l'international, les effectifs des pays hors France sont supérieurs au nombre de collaborateurs travaillant en France. Par cette étape, le Groupe a marqué un tournant dans la vision globale des ressources humaines qu'il doit adopter dans les toutes prochaines années.

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
Indicateur	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Effectifs *	59 571	54 033	30 690	28 629	17 940	15 703	6 165	5 652	4 689	3 971	87	78
Contrat permanent	82 %	83 %	81 %	85 %	84 %	78 %	89 %	94 %	72 %	75 %	11 %	10 %
Contrat temporaire	18 %	17 %	19 %	15 %	16 %	22 %	11 %	6 %	28 %	25 %	89 %	90 %
Temps plein	62 %	64 %	73 %	76 %	39 %	40 %	53 %	54 %	85 %	84 %	100 %	100 %
Temps partiel	38 %	36 %	27 %	24 %	61 %	60 %	47 %	46 %	15 %	16 %	0 %	0 %
Cadres	N/A	N/A	11 %	11 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Non-cadres **	N/A	N/A	89 %	89 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

* *En personnes physiques présentes au 31 décembre 2018 tous types de contrats confondus.*
** *La notion de cadre/non-cadre n'existe qu'en France.*

▶ ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE, ENTRE 2017 ET 2018



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. L'objectif reste cependant le même : avoir des équipes stables dans un emploi pérenne.

Cette politique de l'emploi favorise les contrats de travail pérennes, généralement à durée indéterminée dans les pays pour lesquels cela reste la norme (par exemple, France et Espagne).

Ainsi, le pourcentage de salariés travaillant à temps plein et contrat permanent est respectivement de 62 % et 82 %, en très légère baisse, par rapport à l'année dernière (2 points et 1 point). Les explications sont le plus souvent liées au fort développement du Groupe. Que ce soit au sein de pays où le contrat temps plein et à durée permanente correspond moins à la philosophie de travail des collaborateurs, ou dans le cadre de premières embauches au sein de pays qui ont connu une forte croissance en terme d'effectif grâce aux nouvelles constructions, le recours au temps partiel est également très souvent utilisé pour un accompagnement plus important aux moments forts de la journée de la prise en charge des patients et résidents.

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 (7 jours/7 et 24 h/24h), 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 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, bien que le recours au contrat à durée déterminée soit nécessaire, le principe demeure 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 préférer l'engagement à durée déterminée.

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.

Taux d'absentéisme

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
Indicateur	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Taux d'absentéisme	7,6 %	8,5 %	9,1 %	9,0 %	5,6 %	8,5 %	7,4 %	5,5 %	7,3 %	9,2 %	0,5 %	0,6 %

Le taux d'absentéisme 2018 est en baisse par rapport à 2017 et démontre l'intérêt que le Groupe porte à la qualité de vie au travail de ses collaborateurs.

En recherche constante d'améliorations, les managers ne cessent de travailler à diminuer ces taux en s'investissant au plus près de leurs équipes pour lutter notamment contre les risques psycho sociaux et professionnels.

Nombre de départs

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
Indicateur	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Nombre de départs (CDI)	11 440	11 228	6 011	6 240	3 261	2 872	1 598	1 646	569	470	1	0
Dont nombre de licenciements (CDI)	3 063	2 177	1 317	1 472	1 581	545	75	69	90	91	0	0

De manière générale, 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.

De manière épisodique, des réorganisations au sein des pays peuvent entraîner des départs, ce qui a pu être le cas en 2018 en Allemagne dans le cadre notamment de la centralisation des fonctions supports au Siège de l'Allemagne.

Frais de personnel

La politique de rémunération d'ORPEA a pour but de contribuer à l'atteinte des objectifs et vise la promotion d'une culture de la performance et la valorisation des compétences nécessaires au développement du Groupe.

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Rémunération *(en millions d'euros)*	2 025	1 471	1 166	779	576	439	189	170	93	80	1,6	1,5

3.4.2.2 DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ DU GROUPE

3.4.2.2.1 Une politique de recrutement active

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.

Chez ORPEA, les collaborateurs sont au cœur de la réussite du Groupe ; chaque année, de nouveaux talents viennent rejoindre les équipes en place, tant pour continuer à assurer au quotidien la mission de prise en charge et d'accompagnement des résidents, patients et bénéficiaires mais aussi pour permettre au Groupe de continuer son développement au sein des pays existants et/ou futurs.



11 693
collaborateurs
recrutés en CDI en 2018

Ces créations d'emplois, et les renouvellements liés aux départs naturels ont permis au Groupe de recruter au total 11 693 personnes en contrat à durée indéterminée en 2018, sachant que 9 775 personnes avaient été recrutées en contrat à durée indéterminée en 2017 et 8 472 en 2016.

Le développement au sein de nouveaux pays en 2018, comme le Portugal par exemple, a permis de recruter, de manière pérenne plus de 90 collaborateurs en contrat permanent, et ainsi contribuer au développement de l'emploi local dans les territoires où le Groupe est implanté.

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.

Au-delà du recrutement global, le Groupe axe également sa politique sur la recherche de profils prometteurs et/ou spécifiques en développant des partenariats avec des écoles ou universités de renom.

Il est, en effet, primordial pour le Groupe de créer un vivier de talents avec une nécessaire dimension interculturelle en vue d'accompagner le développement du Groupe à l'international.

À titre d'exemple, ORPEA a développé un partenariat spécifique avec l'ESCP Europe en vue de préparer efficacement les talents de demain et les accompagner à prendre des responsabilités managériales importantes.

À travers cette collaboration, ORPEA œuvre également 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 par la DRH de chacun des *Clusters*.

Recrutements en CDI, par zone géographique, entre 2017 et 2018

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Recrutements (en CDI)	11 693	9 775	5 612	5 476	3 461	2 206	1 989	1 783	630	309	1	1

3.4.2.2.2 Attractivité/marque employeur

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, au-delà de leurs qualifications professionnelles, partagent les valeurs du Groupe.

Pour se faire ORPEA a toujours communiqué sur son attachement à la bienveillance, premier pilier de la bien-traitance, nécessitant l'écoute, la disponibilité, le respect et la confiance.

De leur côté, sachant que les meilleurs ambassadeurs du Groupe sont ses collaborateurs, les établissements mettent en avant l'accueil, la convivialité et la bonne humeur, qui en font de véritables lieux de vie, ouverts sur l'extérieur, propices au développement des liens sociaux.

Le Groupe sait pour autant que l'attractivité est un enjeu majeur pour l'ensemble du secteur d'activité.

Toutes les initiatives prises en ce sens par les DRH des différents pays sont donc encouragées et partagées au sein de l'ensemble des *Clusters* lors des réunions de rencontres des DRH Groupe organisées pluriannuellement par la DRH Corporate.

Par exemple, ORPEA Belgium a développé un partenariat spécifique avec une école d'infirmiers en Flandre afin que des étudiants puissent effectuer leur stage dans des résidences françaises, notamment à Montpellier. ORPEA Poland a mis en

place un partenariat pour développer une application mobile afin de pouvoir communiquer plus largement. L'Espagne de son côté organise une fois par an des journées portes ouvertes au sein de ses établissements.

Le Groupe continuera durant les prochaines années à faire le nécessaire pour mettre en valeur, renforcer l'image du Groupe en réaffirmant son identité et en mettant en lumière son engagement et ses actions notamment en matière de qualité de prise en charge et d'acteur socio et éco-responsable.

3.4.2.3 VEILLER À LA SANTÉ, À LA SÉCURITÉ ET AU BIEN-ÊTRE DE NOS COLLABORATEURS

Afin de proposer un service sur mesure et unique à chacun de nos patients et résidents tout en gardant notre leadership sur un marché constamment en évolution, le groupe ORPEA a développé une stratégie volontariste pour améliorer les conditions de travail, et faire de la qualité de vie au travail un véritable enjeu stratégique.

Parce qu'engagement rime avec performance, la qualité de vie au travail fait partie intégrante de l'essence même du Groupe. Instaurer un climat de confiance est primordial pour améliorer les conditions de travail dans les établissements. Préserver la santé physique et psychique grâce à une vigilance constante des managers, garantir un personnel formé pour travailler en toute sécurité et instaurer des relations sociales apaisées ont permis à ORPEA devenir une entreprise connue et reconnue pour son savoir-faire dans ce domaine.

Dans nombre de pays, des politiques dynamiques ont été menées conjointement avec la DRH et les représentants du personnel pour améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs.

Cela se traduit, selon les pays, par offrir un petit-déjeuner, mettre à disposition des équipes la salle de sport, faciliter la réservation d'une place en crèche.

Par ailleurs et parce que la valorisation et la reconnaissance du travail effectué permettent également de favoriser la qualité de vie au travail des équipes, chaque pays organise des concours internes et/ou externes, des événements et fêtes d'équipe.

La qualité de vie au travail s'exprime également au travers des réponses proposées aux attentes du salarié vis-à-vis du Groupe. La Direction des ressources humaines s'est donnée comme mission de détecter et valoriser les talents en créant de nouvelles opportunités de développement personnel et professionnel. ORPEA n'oublie pas que la qualité du management demeure indispensable pour développer des objectifs stimulants, des opportunités de carrières et pour encourager les dépassements de chacun à titre individuel mais aussi collectivement.

3.4.2.3.1 Promouvoir la sécurité au travail

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.

Les instances représentatives du personnel et les collaborateurs sont consultés régulièrement 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 équilibrée de la charge de travail d'autre part.

Aussi, seul ou avec les instances représentatives, le Groupe décline ses actions en la matière :

- en identifiant les risques présents pour construire 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 et responsabilisant les managers à l'accueil et à la formation des travailleurs ;
- en équipant les établissements de matériels adaptés afin de limiter le port de charge (exemple : rails plafonniers).

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 et la gravité des risques auxquels sont confrontés nos 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 systématiquement 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 depuis de nombreuses années.

Par ailleurs, 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 dans l'ensemble des pays. 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 pays mettent également en place des actions afin de prévenir les troubles musculo-squelettiques. Par exemple, sur ORPEA Deutschland, des cours sont organisés en partenariat avec l'assurance maladie (fitness, natation, détente musculaire progressive…) et la structure participe financièrement à la tenue de cours externes dans des salles de conditionnement physique. L'Espagne informe et forme tous les employés sur le risque général et le risque particulier du poste de travail *via* une formation actualisée tous les deux ans et spécifiquement sur la prévention des troubles musculo-squelettiques, chaque année une formation spéciale est organisée et dispensée par un physiothérapeute.

En Suisse, les chefs d'équipe ont développé un management de proximité, à l'écoute des collaborateurs pour la prévention des risques de maladies ou d'accidents du travail. Annuellement, les collaborateurs soignants doivent valider des mini-formations pour rappeler les règles et les bons comportements à avoir afin de travailler en sécurité.

En Italie, le personnel travaillant dans les résidences suit automatiquement une formation sur la manutention afin de communiquer sur les bons mouvements à apporter dans le cadre de la prise en charge et des soins. L'objectif est notamment la diminution des accidents liés à ces aspects, et donc de l'absentéisme.

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 ORPEA est implanté 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.

Le Groupe poursuit, en permanence ses efforts dans l'amélioration des conditions de travail de ses collaborateurs, et une recherche constante des bonnes pratiques accompagnent l'engagement d'ORPEA à lutter contre les risques de notre secteur d'activité.

Le nombre d'accidents est un indicateur RH devant sans conteste être le plus bas possible.

Évolution des accidents de travail (fréquence et gravité), entre 2017 et 2018

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Taux de fréquence	36,2	43,8	58,1	63,7	8,6	14,4	9,5	8,2	49,8	53,5	0	0
Taux de gravité	1,4	1,1	2,5	1,5	0,3	0,4	0,3	0,4	1,4	1,5	0	0

Il convient de noter que 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.

Ces nouveaux indicateurs ont été mis en place pour la première fois en 2016. Il conviendra d'avoir un recul de plusieurs années et une appropriation par les pays afin de tirer les conclusions de variations. 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 différant 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.

Enfin, la France n'a techniquement pas eu la possibilité de s'adapter à la définition retenue pour le Groupe. 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.

Ainsi, les taux de fréquence et de gravité répertoriés sur les données Benelux sont plus hauts mais ne peuvent être comparés aux autres *Clusters*.

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 constituent 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 dysfonctionnements pour l'entreprise puisqu'entraînant des désorganisations donc, nuisant au bon fonctionnement et à la qualité du travail au sein des établissements.

3.4.2.3.2 Prévenir les risques psychosociaux

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.

Par exemple, en 2018 un module spécifique intitulé « comprendre et manager une institution en développant une stratégie d'anticipation des risques psychosociaux» a été développé et dispensé en France avec un grand succès.

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…).

Huit sessions de cette formation de trois jours ont ainsi pu être effectuées permettant de former de manière globale et complète plus d'une centaine de managers. Le programme de formation sera poursuivi avec la même dynamique sur 2019.

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 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. L'intervention de cette cellule 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 2018, 53 interventions et 44 missions (N.B. : une mission peut comporter plusieurs interventions) ont ainsi été réalisées ayant permis de rétablir un sentiment de sécurité ou de sérénité au sein des équipes et 367 personnes ont pu bénéficier de la prise en charge (en individuel ou en groupe) de la cellule psychologique.

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.

3.4.2.3.3 Favoriser la qualité de vie au travail

Depuis son origine, ORPEA s'est donné comme ambition d'offrir des environnements certes sécurisés mais également garants d'une qualité de vie au travail.

Toutes les initiatives sont encouragées par le Groupe et valorisées à la hauteur de l'importance qu'elles revêtent.

En effet, 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.

Ainsi, la Belgique à la demande des équipes et en bonne entente avec les représentants du personnel, a mis en place un module « vivre et travailler ensemble ». L'objectif de cette formation/sensibilisation est de renforcer l'esprit d'équipe et d'entraide au sein des établissements, 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.

La qualité de vie au travail c'est aussi permettre autant que possible à ses employés de concilier plus facilement leur vie professionnelle et leur vie privée.

En Allemagne, les communes de Siegen-Wittgenstein et d'Olpe ont récompensé les entreprises ayant une politique favorable aux familles. Six entreprises ont été certifiées pour la première fois et huit autres pour la deuxième fois dont CELENUS Fachklinik Hilchenbach.

Andreas Müller, président de la commune, a souligné : « Les entreprises lauréates font preuve d'un haut niveau d'engagement afin de permettre à leurs employés de concilier plus facilement vie professionnelle et vie privée. Même dans les domaines où il est difficile d'assouplir les horaires de travail, par exemple dans le secteur des soins de santé, les entreprises travaillent d'arrache-pied à la mise en place d'un horaire de travail pouvant répondre aux besoins de la main-d'œuvre. »

En France, les partenaires sociaux et ORPEA ont décidé de poursuivre les actions engagées depuis plusieurs années afin d'améliorer la qualité de vie au travail en définissant par un accord d'entreprise, un cadre général et des dispositifs visant à promouvoir le bien-être au travail de l'ensemble des collaborateurs.

3.4.2.3.4 Favoriser et/ou maintenir un dialogue social de qualité avec les partenaires sociaux

Le Groupe associe pleinement les instances représentatives du personnel locales, quand elles existent, au développement de l'entreprise. De manière générale, 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.

Le dialogue social est mis en place et fonctionne dans le Groupe notamment par l'intermédiaire, des instances représentatives du personnel suivantes : délégués du personnel, Comités d'Entreprise, 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. Chaque pays, en fonction de sa législation a ses propres instances représentatives. 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. Ainsi en 2018 en Allemagne, sur l'ensemble du pays les institutions ont été renouvelées, en 2019 en France le renouvellement des instances représentatives du personnel aura lieu, en 2020 en Belgique. La structure de ces institutions peut toujours être amenée à évoluer afin de prendre en compte et respecter les évolutions législatives locales.

Dans tous les cas la volonté du Groupe est de préserver le principe d'une représentation équitable et équilibrée, à tous niveaux, de l'ensemble des salariés du Groupe, permettant d'assurer au mieux, à tous niveaux, un dialogue social cohérent et serein.

Ainsi en Belgique et en Espagne, le dialogue est légalement structuré sur des instances similaires à la France. Un organe composé paritairement débat des informations économiques, sociales et financières et un autre composé paritairement aussi envisage ce qui touche à la prévention et la protection au travail.

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.

En Allemagne et en Autriche les salariés sont également représentés par un organe composé de salariés élus par leurs pairs.

Au Pays-Bas chacune des *Business Units* assure le dialogue avec les représentants du personnel élu également par les collaborateurs.

En Pologne et en Suisse, le dialogue de proximité est la règle.

Par ailleurs, par le biais de négociations régulières avec ces organes ou avec les représentants des syndicats, il existe dans différents pays des accords collectifs, à périmètre variable, tant en raison de la concertation sociale que des réglementations locales 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 et 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. En France de par la négociation annuelle obligatoire, le nombre d'accords signés est plus régulier que dans les autres pays (15 accords signés). Ainsi, en 2018, en plus d'un accord relatif à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle, il a également été signé un accord mettant en place un plan d'épargne pour permettre aux salariés de constituer, avec l'aide de l'Entreprise, un portefeuille de valeurs mobilières en bénéficiant des avantages fiscaux et sociaux attachés à cette forme d'épargne collective.

Dans l'ensemble des pays, les accords trouvés intègrent la donne légale mais promeuvent également l'équité, le respect des salariés pour une fidélisation évidente et un dialogue transparent.

3.4.2.4 ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE NOS COLLABORATEURS

3.4.2.4.1 La formation, au cœur du business de l'entreprise

732 609
heures de formation
dispensées en 2018

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 chaque année pour répondre tant aux enjeux des différents secteurs d'activité au sein desquels le Groupe évolue qu'à son expansion internationale.

L'ambition d'ORPEA a toujours été de développer une importante politique de formation t accessible à tout le personnel : en effet, le Groupe souhaite permettre à chaque collaborateur d'être toujours à la pointe de son métier mais également de développer ses compétences, tout en diffusant les valeurs et la culture d'entreprise.

Ainsi, chaque salarié de l'entreprise se voit offrir la possibilité de renforcer, améliorer, diversifier ses compétences et être ainsi accompagné dans le cadre de son projet professionnel. Faire grandir les talents internes du Groupe, telle est l'ambition qui a toujours animé le Groupe.

Les formations sont ainsi déclinées de la manière la plus large possible (*e-learning,* supports vidéo, *in situ*...) tant par des formateurs externes au Groupe que des experts internes souhaitant partager leurs savoirs.

Nombre d'initiatives se multiplient au sein des différents pays afin d'être au plus près des attentes des collaborateurs. Par exemple, au sein de Woonzorgnet aux Pays-Bas, tous les employés (personnel de soins et fonction support) ont accès à l'académie « GGZ E-cademy » qui propose environ 200 cours d'*e-learning* sur un large éventail de sujets (aussi bien sur les pratiques de prise en charge que sur le développement personnel).

14
heures de formation
par salarié dispensées
en 2018

Évolution du nombre d'heures de formation (par zone géographique), entre 2017 et 2018

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique *		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Formation *(en nombre d'heures)*	732 609	604 475	387 700	310 745	223 857	196 434	90 671	64 579	29 592	31 396	791	1 322

* *Sur le* Cluster *Péninsule Ibérique, le nombre d'heures est en légère baisse par rapport à l'année dernière, dû à un changement de stratégie pour deux formations récurrentes depuis plusieurs années. En effet, afin de s'adapter aux besoins des salariés, la DRH a souhaité élargir cette formation à un plus grand nombre de collaborateurs (500 de plus en moyenne) mais pour un nombre d'heures de formation par collaborateur moins élevé (quatre heures au lieu de sept heures).*

L'intérêt que suscitent les formations témoigne que le Groupe 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. Par ailleurs, par le biais de sa politique spécifique de formation courte durée, le Groupe peut sensibiliser de manière régulière l'ensemble de ses collaborateurs.

3.4.2.4.2 La mobilité professionnelle pour répondre aux attentes des collaborateurs et aux besoins 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.

Sur la base des 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. Dans tous les pays, nombre de directeurs sont issus de la promotion interne ; par ailleurs, aides-soignants, infirmiers, cadres de santé ou administratifs ont réussi, grâce à leur motivation, leur implication et leur potentiel à évoluer vers des postes à responsabilité.

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 satisfaction de son personnel.

Cette dynamique témoigne de l'accompagnement dans la construction du projet professionnel de ses collaboratrices et collaborateurs de valeur, notamment en privilégiant le recrutement en interne pour les postes d'encadrement à pourvoir.

Ainsi, en France, 100 % des Directeurs régionaux (DR) sont issus de la mobilité interne. Dans les autres pays, la grande majorité des DR ont suivi le même type de parcours.

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 tant entre les métiers du Groupe qu'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 culturel.

La mobilité internationale se développe également avec des collaborateurs français évoluant en Espagne, au Portugal, en Belgique ou encore en Chine.

Les initiatives d'échanges entre professionnels et entre les pays sont également très appréciées de notre personnel. Ainsi, que cela concerne les médecins ou les chefs de cuisine, chacun est invité à partager son expertise au-delà des frontières ; cette dynamique d'échanges contribue à valoriser les équipes et à concourir à leur fierté d'appartenance au Groupe.

3.4.2.4.3 Des partenariats pour accompagner et développer le talent de nos équipes

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.

Ainsi, afin d'enrichir les connaissances de ses collaborateurs, le groupe ORPEA a développé des Diplômes Universitaires en partenariat avec des Universités des différents pays.

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 de ce partenariat existant, afin que chacun puisse mettre en œuvre un cursus reconnu, tout en étant individualisé à aux particularités locales.

De son côté l'ESCP EUROPE, continue l'accueil de promotions « CADRELAN Stratégique », permettant aux collaborateurs du Groupe qui le souhaitent 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, quel que soit leur lieu de travail. 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 » qui a été officiellement lancée en 2016 permet au Groupe de proposer à ses 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 ont débuté en 2018.

En Espagne, pour accompagner le développement des personnes visant un poste de manager, ORPEA IBERICA finance le Master en gestion gériatrique nécessaire. En effet, comme dans beaucoup de pays, un diplôme est obligatoire afin de pouvoir occuper un poste de directeur au sein d'un établissement. En Espagne, le diplôme et le parcours à réaliser sont définis par des règles régionales ; ainsi, ORPEA IBERICA permet notamment aux adjoints d'établissements, futurs directeurs, d'obtenir gratuitement le diplôme correspondant leur permettant de développer leurs compétences et carrière. Cela répond à la volonté du Groupe de promouvoir au maximum en interne les collaborateurs. 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 un haut niveau de qualité. Ces projets s'inscrivent ainsi non seulement dans la Démarche Qualité de la *Business Unit* mais reflètent également de la volonté du Groupe d'être en constante recherche d'axes de différenciation – tant auprès des résidents, patients et prospects qu'envers ses actuels et futurs collaborateurs.

3.4.2.5 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

ORPEA a toujours considéré la diversité comme une opportunité de réussite pour le Groupe et a, à ce titre, inscrit cette ambition au cœur de sa stratégie.

Au sein du Groupe, chaque salarié, quel que soit son diplôme, son origine, son genre, sa religion, son âge, se voit offrir la même possibilité de développement professionnel.

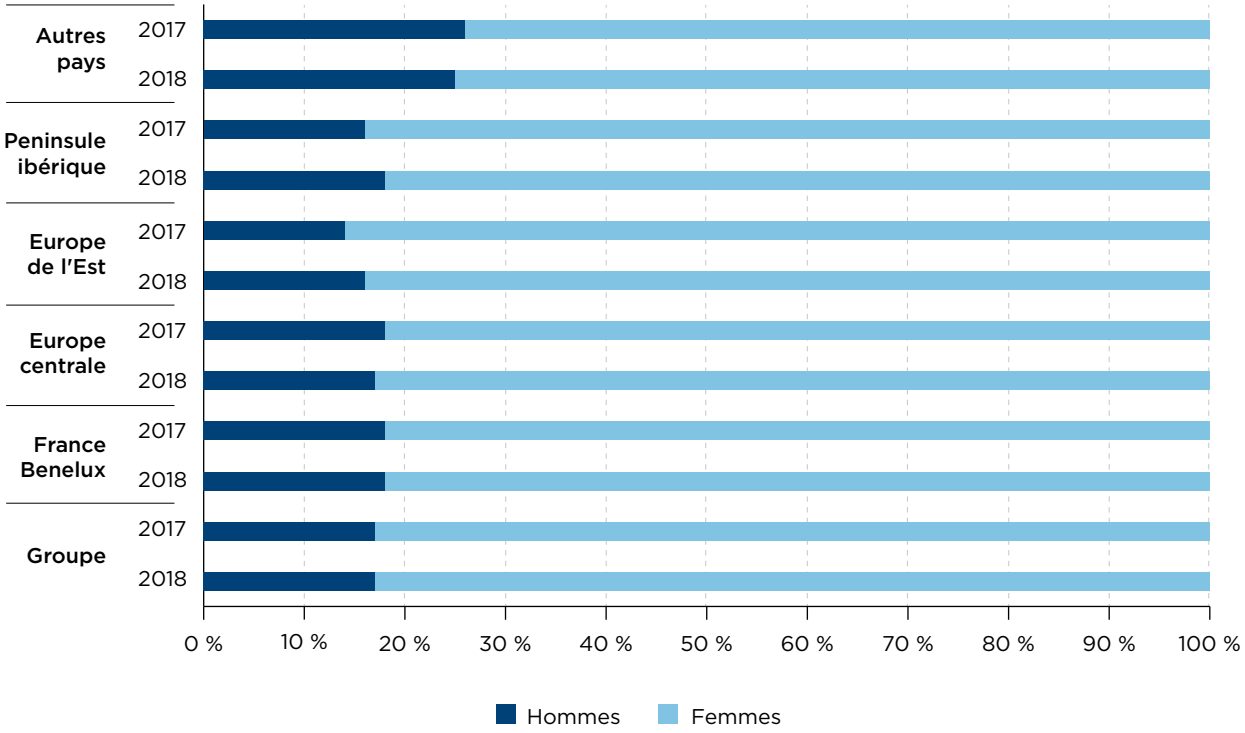
Cet état d'esprit est partagé au plus haut niveau de l'encadrement et déployé auprès de l'ensemble des managers du Groupe.

3.4.2.5.1 Égalité professionnelle Hommes/Femmes

ORPEA a toujours compté parmi ses équipes un nombre important de femmes et ce, quel que soit le pays d'implantation. En 2018, 83 % des salariés d'ORPEA sont des femmes.

Le Groupe a toujours veillé à ce que tous les métiers, et notamment les postes à responsabilités, soient accessibles tant aux femmes qu'aux hommes, que ce soit en matière de recrutement ou d'évolution professionnelle.

▶ **RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ENTRE 2017 ET 2018**



Depuis plus de 20 ans, le Groupe s'engage au quotidien, dans une politique de diversité et de mixité des ressources humaines, au sens large, pour donner sa chance à chacune et chacun, en fonction de ses compétences et de ses valeurs, et ce indépendamment par exemple de son genre, son âge, son origine et sa formation initiale.

Dans ce cadre, le Groupe a toujours mis l'égalité femmes-hommes au cœur de ses principes.

Ce résultat est un engagement quotidien de chacun vers une politique de la diversité qui fait partie intégrante des valeurs du Groupe.

Index égalité professionnelle femmes-hommes

L'égalité entre les femmes et les hommes est une exigence permanente pour l'entreprise, d'autant plus dans un secteur professionnel où les femmes sont majoritairement représentées en termes d'effectifs. Pour l'exercice 2018, en France, l'index égalité professionnelle femmes-hommes, tel que défini par le décret n° 2019-15 du 8 janvier 2019, illustre cette politique :

- pour l'UES ORPEA, il atteint 84 sur 100 ;
- pour la SAS CLINEA, il atteint 78 sur 100.

L'égalité entre les hommes et les femmes demeure une exigence permanente pour l'entreprise, tant en terme de rémunération que d'accès aux postes à responsabilités.

Prix de la diversité 2018

En octobre 2018, à l'occasion de la quinzième édition des Grands Prix du gouvernement d'entreprise, ORPEA s'est vu décerner le Grand Prix de la diversité dans les organes de direction, dans la catégorie SBF 80. Ce prix prend en compte non seulement la diversité au sein du Conseil d'Administration mais également dans l'ensemble des organes de direction de la Société.

*Postes à responsabilités occupés par une femme **



66 %
des postes
de Direction sont occupés
par **une femme**

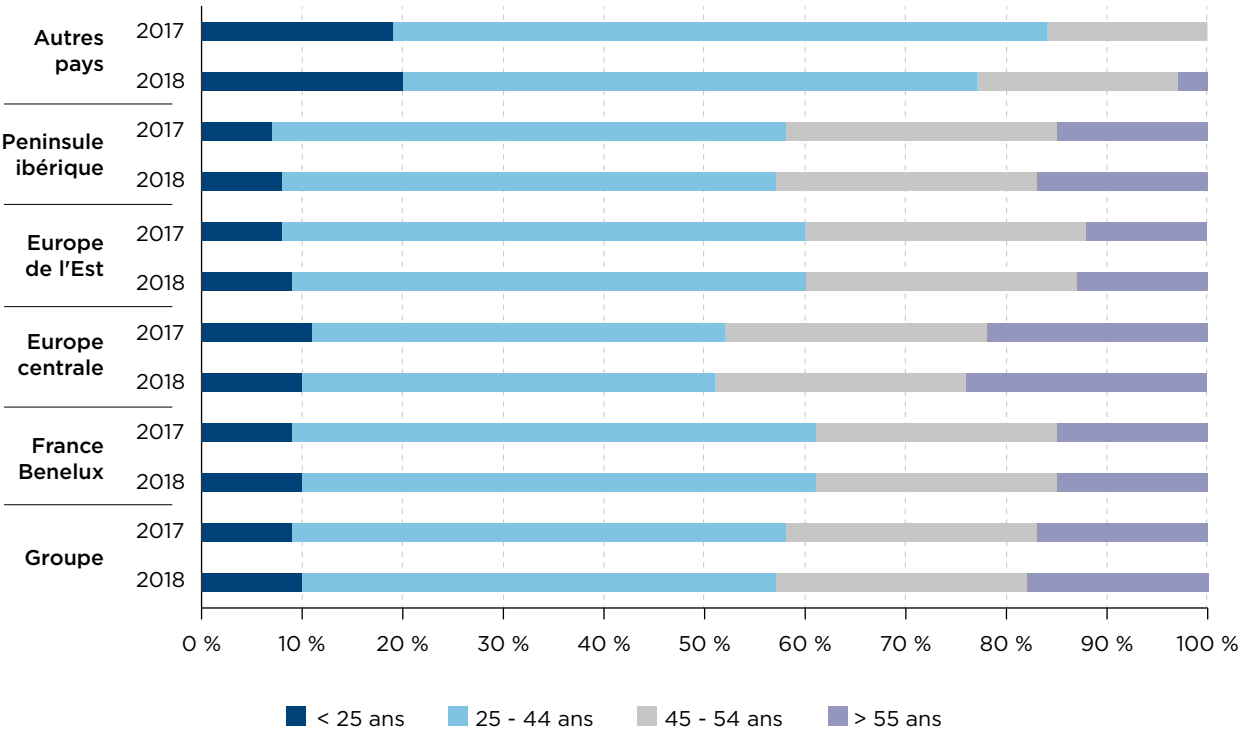
	Groupe	France Benelux	Europe centrale	Europe de l'Est	Péninsule Ibérique	Autres pays
Poste à responsabilités occupé par une femme (en 2018)	65,6 %	68,5 %	59,9 %	59,1 %	75,4 %	20,0 %

3.4.2.5.2 Insertion durable des jeunes et moins jeunes dans l'emploi

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 et des savoirs.

▶ **RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ÂGE**



La répartition de l'effectif par tranche d'âge illustre bien cette politique. Les moins de 25 ans représentent, en 2018, 9,6 % 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 48 %. 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.

Les plus de 55 ans représentent quant à eux 17,6 % des effectifs.

* *Par « postes à responsabilité », il est entendu direction d'établissements ou direction d'un service support Siège.*

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.

3.4.2.5.3 Handicap et emploi

Depuis plus de 20 ans, ORPEA s'est attaché à promouvoir l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap à travers plusieurs actions :

- promouvoir le recrutement de personnes en situation d'handicap ;
- former les managers à l'accueil des personnels handicapés et plus largement sensibiliser l'ensemble des salariés aux situations de handicap ;
- adapter les locaux et les matériels aux collaborateurs en situation d'handicap ;
- aider les collaborateurs à déclarer leur handicap afin de pouvoir mieux adapter les conditions de travail ;
- signer tout partenariat ou accord afin de faciliter l'intégration des personnels handicapés au sein de l'entreprise.

À ce jour, et en l'absence de réglementation au sein de tous les pays, il n'a pas été possible de recenser le nombre total de personnes handicapées parmi nos collaborateurs.

Toutefois et pour exemple, en France, le groupe ORPEA compte, en 2018, 622 personnes handicapées contre 609 en 2017 et 585 en 2016. Un accord d'entreprise a d'ailleurs été signé en ce sens.

En Espagne, de nombreux partenariats ont été noués et développés avec la Fondation Randstad et la Fondation Caixa pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, et également en 2018 avec « Once Foundation » la plus grande association espagnole pour l'insertion des personnes handicapées. La Direction de l'Espagne a également réalisé un film de sensibilisation de ses équipes.

Égalité des chances



Plus de **1 000** salariés accueillis en **apprentissage** et/ou **alternance**

Au-delà du handicap, le Groupe s'est attaché à développer des partenariats afin de favoriser l'emploi des personnes en situation difficile et/ou en reconversion et accueillir au sein de ses établissements des salariés en apprentissage/alternance.

En 2018, ce sont plus de 1 000 personnes qui ont pu trouver un terrain d'apprentissage et/ou de stage au sein du Groupe (354 en France, 237 en Allemagne, 325 en Suisse, 110 en Autriche).

Par ailleurs, en France, 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 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.

Enfin, 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.

3.4.2.5.4 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 ethniques 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.

3.5 UNE APPROCHE ENVIRONNEMENTALE RESPONSABLE

3.5.1 PRINCIPAUX ENJEUX IDENTIFIÉS

Maîtriser l'impact de nos activités sur les milieux naturels est un enjeu fort pour le Groupe et des mesures sont prises tant dans les phases de conception et de construction que d'exploitation des bâtiments.

La performance environnementale des établissements constitue une préoccupation importante pour le Groupe, compte tenu d'une activité fonctionnant 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

La gestion des déchets générés par l'exploitation des établissements est également un sujet d'attention pour le Groupe. Il s'agira de limiter le nombre de déchets par des campagnes de sensibilisation des équipes et clients (notamment en ce qui concerne le gaspillage alimentaire) mais également de s'assurer que chacun utilise les filières de tri appropriées pour chaque typologie de déchet.

3.5.2 PRÉSENTATION DES POLITIQUES APPLIQUÉES ET RÉSULTATS OBTENUS

3.5.2.1 POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE GÉNÉRALE DU GROUPE

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 depuis 2013 afin de piloter l'ensemble de ces actions ; il se réunit tous les deux mois et permet d'effectuer un suivi des cinq 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.

Par ailleurs, 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 pour l'ensemble de ses 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 d'espaces de vie qui donnent leur place à l'autonomie et au bien-être des résidents.

Dès la conception de l'immeuble 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 la majorité des 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 disposant d'un poste de travail ;
   - stockage indépendant pour les déchets courants et stockage spécifique pour les ordures alimentaires ;
   - traitement des apports solaires en confort d'été ou confort d'hiver privilégié par des dispositifs passifs.
3. **Les choix techniques et technologiques :**
   - imposition de résultats aux bureaux d'études désignées et obligations de résultats aux contractants ;
   - en fonction du contexte, traitement des EP (bassin de rétention), panneau solaire ECS (eau chaude sanitaire) si rendement intéressant…) ;

- modélisation thermique préalable ;
- choix de technologies peu consommatrices d'énergie (Généralisation progressive de l'éclairage LED, mise ne place de détecteurs 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 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, etc.).

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, label de confort et de performance énergétique pour les bâtiments neufs et rénovés ;
- en Belgique, les nouvelles constructions sont toutes réalisées dans le cadre d'une démarche environnementale (isolation par l'extérieur, ventilation double-flux, brise-jet, etc.).

Par ailleurs, le développement d'ORPEA s'opérant également *via* le rachat d'établissements déjà construits, le Groupe mettra en place à compter de 2019 une revue annuelle des sites nécessitant des travaux de restructuration et de rénovation visant tant à améliorer le confort des personnes prises en charge et/ou y travaillant, que de garantir l'efficacité énergétique des bâtiments.

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.

Le groupe ORPEA n'a pas constitué de provisions pour les risques environnementaux.

3.5.2.2 LIMITER LA POLLUTION ET RÉPONDRE AUX ENJEUX CLIMATIQUES

3.5.2.2.1 Améliorer la performance énergétique de nos sites et limiter nos consommations d'énergie et d'eau

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.

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.

Pour ce faire, un contrôle et une analyse 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…).

ORPEA surveille les compteurs et bien entendu les facturations grâce au suivi des fluides par le biais d'une plateforme de suivi des consommations installée, à ce jour, en France.

Dans les autres *Business Units* où ORPEA est implanté et la plateforme de suivi non encore installée, des relevés hebdomadaires sont effectués et un reporting semestriel est consolidé au niveau du Groupe.

Toutes les anomalies détectées sont immédiatement traitées. En effet, chaque établissement dispose d'un agent détaché pour assurer l'entretien courant du bâtiment et les réparations quotidiennes, dont les fuites d'eau.

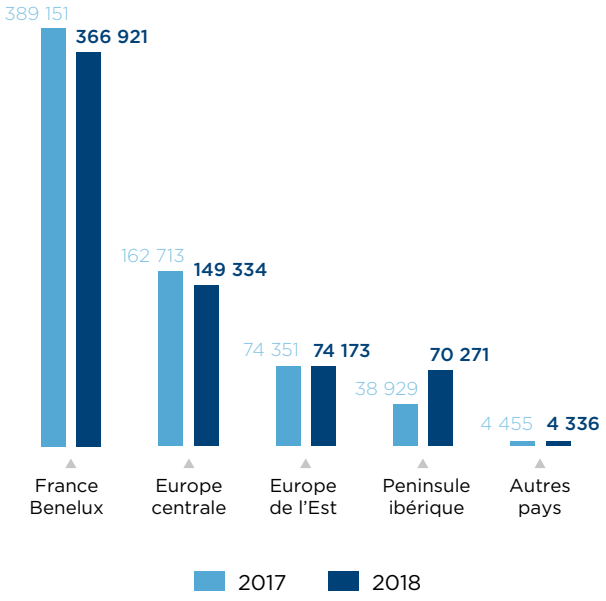
Consommation et gestion de l'électricité et du chauffage

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
(en MWh)	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Électricité	283 165	267 087	169 747	164 234	51 129	53 510	28 314	27306	31 592	19 669	2 383	2 368
Chauffage	381 870	402 512	197 175	224 917	98 204	109 203	45 859	47 045	38 679	19 260	1 953	2 087
TOTAL	**665 035**	**669 599**	**366 921**	**389 151**	**149 334**	**162 713**	**74 173**	**74 351**	**70 271**	**38 929**	**4 336**	**4 455**

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.

En 2017, la consommation énergétique était de 669 599 MWh sur le périmètre de 10 pays (France, Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Autriche, République tchèque, Pologne, Chine et Suisse), et est de 665 035 MWh pour 2018, même périmètre de 10 pays mais avec un nombre de lits et d'établissements plus important, compte tenu de la croissance des différents *Clusters/ Business Units* et notamment en ce qui concerne le *Cluster* Péninsule Ibérique où, en 2018, les établissements Sanyres ont été intégrés dans le périmètre de reporting.

Dans les autres pays où le périmètre est resté sensiblement le même (pas d'acquisition majeure de Groupe) avec tout de même des variations à la hausse tant du nombre d'établissements que du nombre de lits occupés, la consommation énergétique est restée stable, voire a même diminué.



Il est à noter, par exemple :

- sur le *Cluster* France Benelux : la baisse de la consommation énergétique de près de 6 % entre 2018 et 2017, confirmant l'impact des actions éco-responsables déployées depuis plus de deux ans au sein de ce *Cluster* ;
- sur le *Cluster* Europe de l'Est : l'évolution de la consommation énergétique est stable entre 2018 et 2017 alors que sur la même période de comparaison le périmètre d'établissements évoluait de 18 %.

En effet, dans tous les pays où ORPEA est présent, ORPEA a la volonté de réduire au maximum la consommation d'énergie de ses bâtiments par la mise en place progressive d'équipements économes en énergie :

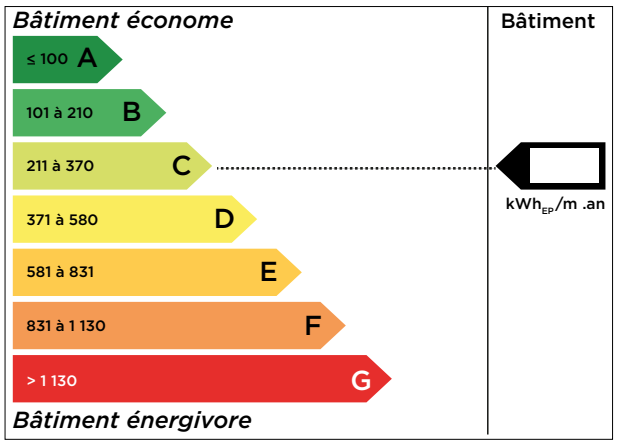
- installations de luminaire basse consommation (toutes les nouvelles constructions sont équipées en LED) ; au gré du remplacement des ampoules et luminaires, sont installés des appareils et ampoules à basse consommation ;
- optimisation des contrats d'achats pour l'ensemble du réseau européen avec les fournisseurs d'énergie ;
- installation de détecteurs de présence pour limiter la consommation en électricité dans tous les locaux de service (stockage…) ;
- réalisation de travaux d'isolation des combles et calorifugeage des réseaux d'eau, permettant d'éviter la déperdition énergétique.

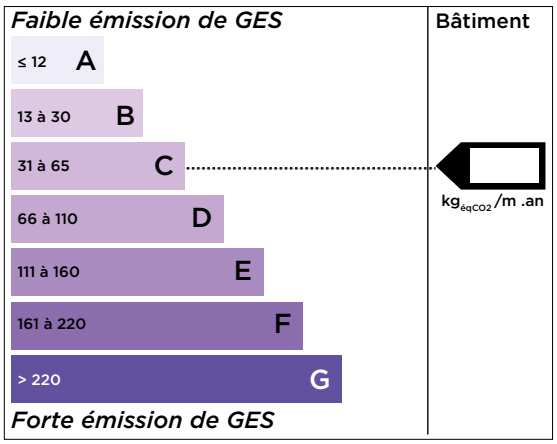
Dans chacun des pays où la réglementation l'exige [1], des audits énergétiques sont réalisés.

Ainsi :

- **France :** dans le respect de la réglementation (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 fin 2018 un diagnostic énergétique lié à son activité en France ; ce diagnostic au-delà d'établir l'étiquette de performance énergétique du Groupe a permis d'identifier un certain nombre d'actions à mettre en œuvre afin de permettre au Groupe de continuer à déployer sa démarche éco-responsable.

▶ ÉTIQUETTE ÉNERGÉTIQUE 2018 FRANCE (ÉCHELLE TYPE EN FRANCE POUR MESURER LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE)



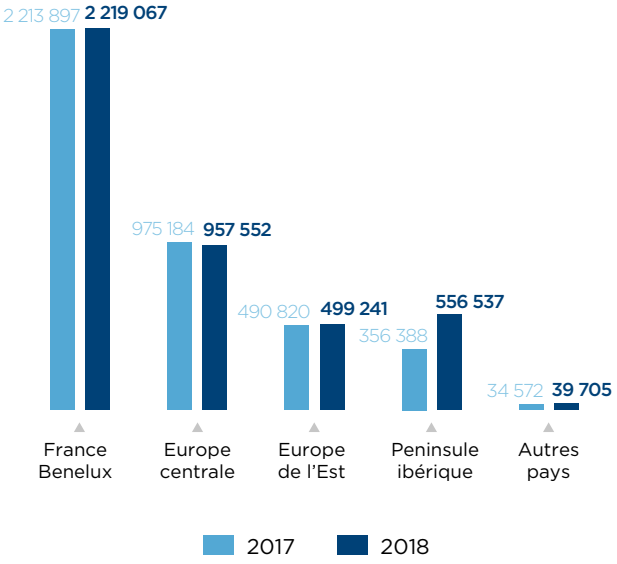


- **Allemagne :** les établissements ont également réalisé des audits énergétiques (réglementation DIN EN 16247-1, EDL-G). En effet, suite à l'objectif européen d'abaisser de 20 % la consommation d'énergie d'ici 2020, il a été demandé aux EHPAD d'effectuer un audit énergétique tous les quatre ans. Des audits ont été réalisés sur une partie des établissements. En 2017, les résultats de ces audits ont été consolidés et ont permis de mettre en œuvre un programme d'actions pour les cinq années à venir.
- **Pologne :** un bilan énergétique a été réalisé en interne par la *Purchasing Manager* qui a renégocié les contrats avec les fournisseurs énergétiques en 2017.
- **Autriche :** 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, 2017 et 2018.
- **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.

(1) Aucune réglementation concernant la réalisation d'un audit énergétique n'existe en Italie, République tchèque, Espagne et Portugal.

Consommation et gestion de l'eau

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Eau *(en m³)*	4 272 102	4 070 861	2 219 067	2 213 897	957 552	975 184	499 241	490 820	556 537	356 388	39 705	34 572



En 2017, la consommation totale d'eau s'élevait à 4 070 861 m³ sur le périmètre de dix 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 2018.

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.

La Direction travaux et maintenance du groupe ORPEA s'assure que l'installation d'eau chaude sanitaire de tous les établissements est conforme et ne présente pas de risques de légionelle ; 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.

3.5.2.2.2 Répondre aux enjeux du changement climatique et limiter les gaz à effet de serre (GES)

ORPEA s'est fixé l'ambition de participer à la lutte contre le changement climatique et de préserver les ressources naturelles dans le cadre de l'exercice de ses activités.

Le Groupe met tout en œuvre pour atteindre cet objectif tant par l'utilisation raisonnable des ressources que par la recherche de solutions pour l'approvisionnement et le transport des matières et produits dont ORPEA a besoin pour faire fonctionner son activité.

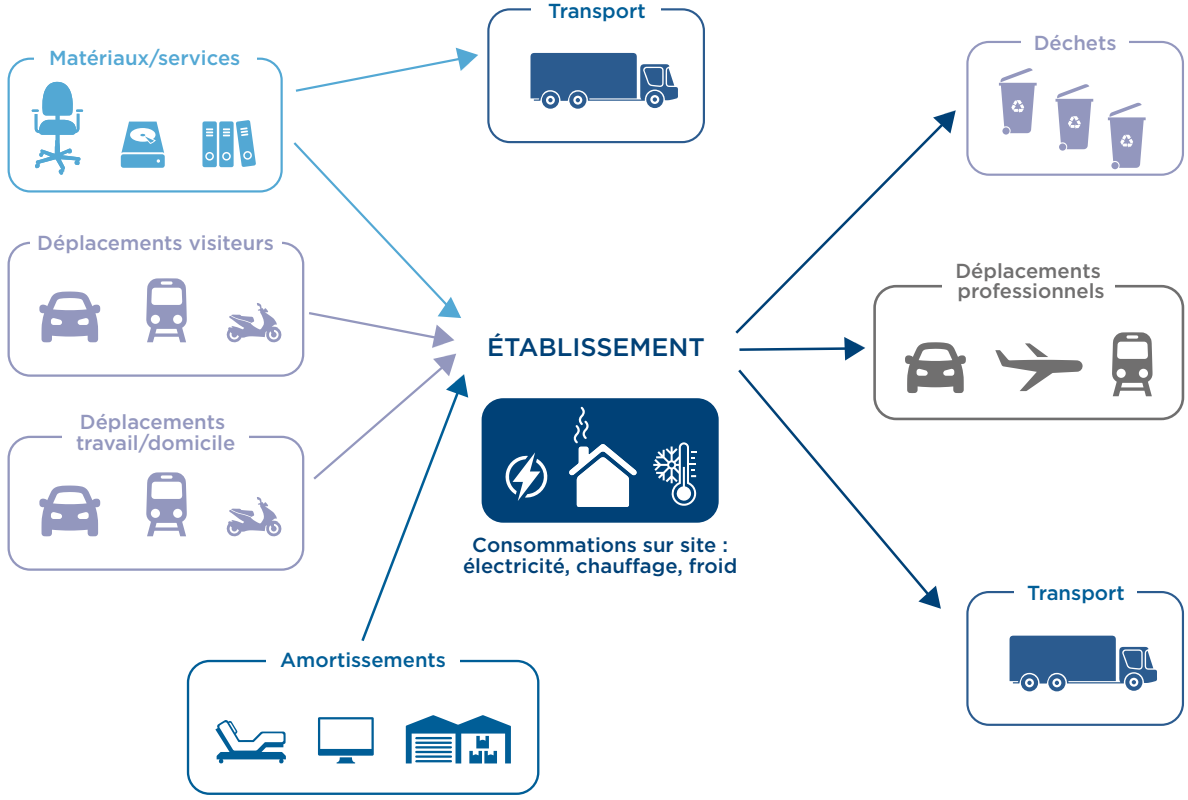
Dans le cadre de sa politique volontariste de réduction de ses émissions de CO_2 et afin de mieux connaître et limiter les postes les plus impactant en matière de gaz à effet de serre, le Groupe publie tous les quatre ans une mise à jour du Bilan Carbone de l'ensemble de ses activités en France.

Le dernier bilan réalisé remonte à fin 2017 et a été publié au premier trimestre 2018. Traitant des émissions de gaz à effet de serre générées par l'activité de ses établissements français, ce bilan Carbone a été réalisé 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 lié à 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.

▶ PÉRIMÈTRE OPÉRATIONNEL D'UN ÉTABLISSEMENT



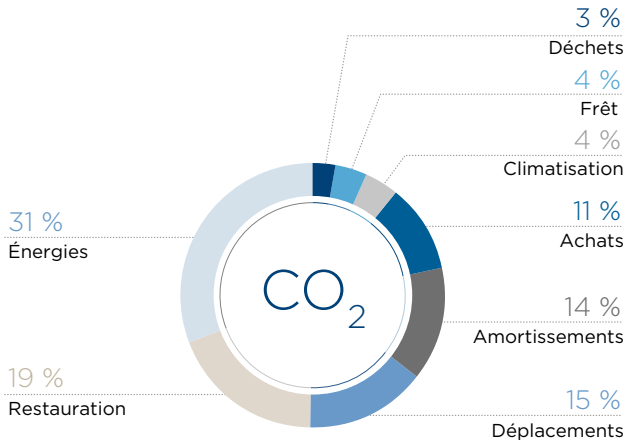
Bilan Carbone consolidé France 2017

▶ CHIFFRES CLÉS 2017

207 712
tonnes équivalent CO_2 ont été émises soit **580 tonnes** par établissement

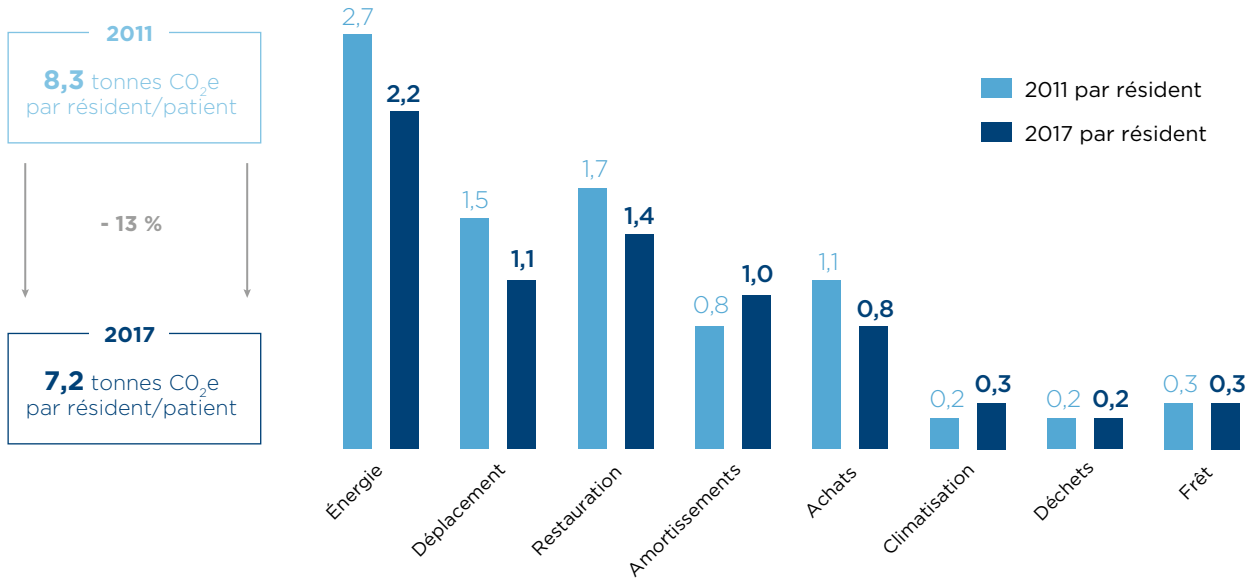
358
établissements couverts

7,2
tonnes de CO_2
par résident/patient



Comparaison des émissions 2011 et 2017 (par ratio d'activité)

▶ **ÉVOLUTION COMPARÉE DU BILAN CARBONE 2011-2017 EN tCO_2e PAR RÉSIDENT**



À périmètre et méthodologie identiques, on observe une baisse des émissions de GES de 13 % due aux effets cumulés suivants :

- diminution de la consommation d'énergie des bâtiments, électricité et gaz ;
- forte baisse des émissions GES pour les véhicules, en partie due à l'amélioration de la mesure des émissions (fournitures des données CO_2) ;
- diminution de la part de viande rouge servie en restauration et du gaspillage alimentaire.

Ce bilan des GES présenté est représentatif de la France et ne peut pas être dupliqué aux autres pays.

En effet, 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…) d'où une variation des émissions de CO_2 dues à l'énergie. De plus, dans le rapport France sont inclus les déplacements du siège qui représentent une partie importante des émissions dues aux déplacements.

ORPEA s'est engagé, depuis 2012, dans une démarche de développement durable en associant partenaires et fournisseurs afin de contribuer à la réduction de ses émissions de GES.

Ainsi, au regard du Bilan Carbone, 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 (15 %), 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 dans le cadre des audits terrain, développement…).

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 ainsi que les véhicules électriques.

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 continué à travailler à la réduction du nombre de livraisons des fournisseurs alimentaires (une par semaine pour l'épicerie, par exemple) et à favoriser les fournisseurs dotés de camions bi températures pour le surgelé et le frais.

Émissions de CO_2 au regard de la consommation énergétique 2018

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…).

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
(en tonnes de CO_2)	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Scope 1*	70 288	72 169	42 826	45 038	15 246	18 247	3 501	4 780	8 629	4019	87	85
Scope 2**	63 565	58 422	12 603	13 680	26 448	25 393	13 984	11 577	7 519	4 681	3 011	3091
TOTAL	**133 853**	**130 591**	**55 428**	**58 718**	**41 694**	**43 640**	**17 486**	**16 357**	**16 148**	**8 700**	**3 097**	**3 175**

* *Scope 1 : émissions directes (combustibles).*
** *Scope 2 : émissions indirectes (production d'électricité et autres énergies).*
Tous les coefficients appliqués tant pour le calcul des émissions liées à la consommation d'électricité qu'au chauffage sont repris en fin de chapitre, dans la note méthodologique. Ces coefficients proviennent de l'ADEME et ont fait l'objet d'une mise à jour en 2018.

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.

3.5.2.2.3 S'adapter au 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, au Portugal 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 qui est activé dès qu'un niveau d'alerte climatique est atteint, afin de réduire les conséquences sanitaires d'un épisode à risque.

3.5.2.3 OPTIMISER LA GESTION DES DÉCHETS

3.5.2.3.1 Assurer le tri 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.

En fonction de la politique locale d'où est situé l'établissement, un tri des déchets est réalisé (plastique, verre, consigne, carton et emballages, méthanisation des restes alimentaires…). Chaque pays respecte la réglementation en vigueur concernant le tri des déchets.

Dans certains pays (Belgique, Allemagne, Suisse par exemple) la gestion des consignes reprises par le fournisseur est en place et permet notamment la récupération des bouteilles plastiques en vue de leur recyclage (en Allemagne).

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.

Gestion des DASRI

En 2018, la production des Déchets de Soins À Risque Infectieux pour la France s'élève à 550 tonnes, contre 576 tonnes en 2017. Le calcul de production s'appuie sur les tableaux de productions trimestriels fournis par le prestataire de services en charge du recyclage de ces déchets. 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 7,2 tonnes contre 7,9 tonnes en 2017.

Enfin, concernant l'Espagne, le volume de production des DASRI est de 2,4 tonnes en 2018.

La définition des DASRI étant différente selon les réglementations entre les pays du Groupe 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, à ce jour, 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, 100 % de la traçabilité de la destruction de ces déchets est conservée au sein des établissements du Groupe pendant la durée légale qui peut varier selon les pays, afin d'en assurer le suivi.

Ces conventions et ces documents de traçabilité sont tenus à la disposition des autorités de contrôle.

3.5.2.3.2 Lutter contre le gaspillage alimentaire

Compte tenu de son activité et du nombre de repas servis chaque année au sein de ses établissements (50 millions de repas), le Groupe apporte une grande importance à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Des mesures concrètes ont d'ores et déjà été mises en œuvre par ORPEA :

- sensibilisation du personnel de cuisine aux éco-gestes en cuisine par le biais de formation et d'affichages de sorte à lutter contre le gaspillage alimentaire ;
- adaptation des commandes et de la production au quotidien en fonction de l'activité des établissements ; pour ce faire, chaque jour, chaque cuisine du Groupe est destinataire du nombre de repas à produire ainsi que de leur typologie ;
- analyse des déchets en cuisine sur la base de pesées effectuées au retour de services et/ou de production de repas.

Ces analyses qui ont démarré fin 2018 permettront au Groupe d'une part de mettre en relief les produits ou recettes qui ne sont majoritairement pas appréciés par les résidents et patients et d'en tenir compte dans l'élaboration des prochains cycles de menus et d'autre part de travailler à la modification de certaines pratiques de production en cuisine et/ou de service en salle de restaurant. Il convient de rappeler que dans le cadre des procédures de sécurité alimentaire, tout aliment qui « sort de la cuisine » doit être jeté s'il n'a pas été consommé.

La lutte contre le gaspillage alimentaire a été intégrée aux réflexions menées par le Comité de Pilotage Développement Durable du Groupe ; chaque mois, un point d'étape est fait afin de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre et identifier les établissements déviants.

3.6 UNE APPROCHE SOCIÉTALE RESPONSABLE

3.6.1 PRINCIPAUX ENJEUX IDENTIFIÉS

ORPEA est très attaché à sa dimension d'entreprise citoyenne, socialement responsable et engagée auprès des communautés dans lesquelles le Groupe développe son activité, comme rappelé dans son Code de conduite.

Groupe privé, ORPEA sert – de par son cœur de métier – l'intérêt général en répondant aux besoins de santé des territoires.

Les établissements du Groupe sont investis d'une responsabilité sociétale : les résidents, patients et bénéficiaires leur font confiance pour leur apporter une prise en charge et un accompagnement sécurisé et adapté, alors même qu'ils sont momentanément ou durablement fragilisés.

Ainsi, pour être à la hauteur de cette confiance et servir l'intérêt général, être un acteur responsable du point de vue sociétal se traduit pour ORPEA par les valeurs qui animent l'ensemble des collaborateurs du Groupe, ainsi que par des politiques menées sur plusieurs axes forts :

- être considéré comme un acteur de confiance par l'ensemble des parties prenantes du Groupe, en respectant les droits et la dignité des résidents/patients, en assurant leur santé et leur sécurité et en développant une relation durable ;
- s'inscrire dans les politiques de santé nationales et répondre aux enjeux de santé publique ;
- anticiper les besoins de santé et de prise en charge de demain, afin de faire face aux défis sociétaux à venir, qu'il s'agisse du vieillissement des populations, de l'augmentation des maladies chroniques, et trouver de nouvelles approches de prise en charge pour répondre à ces besoins ;
- promouvoir la vie des régions, en contribuant au dynamisme économique et social des territoires ;
- mettre en œuvre une politique d'achats durable et respectueuse de l'ensemble des engagements du Groupe.

3.6.2 ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME UN ACTEUR DE CONFIANCE PAR LES RÉSIDENTS, PATIENTS ET LEURS PROCHES

3.6.2.1 RESPECTER LES DROITS ET LA DIGNITÉ DES RÉSIDENTS ET PATIENTS

La mission d'ORPEA consiste à assurer une qualité de vie et un accompagnement bienveillant aux résidents et patients qui ont fait le choix de vivre dans un des établissements du Groupe, ainsi qu'aux bénéficiaires de services à domicile, 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.

En ce sens, respecter les personnes et leur dignité est l'un des premiers principes d'éthique du Groupe édicté dans son Code de conduite d'ORPEA.

Le besoin d'appartenance, la culture de la personne, ses traditions, son identité religieuse sont strictement respectés et les équipes font preuve de neutralité.

Par ailleurs, le résident/patient a le droit de refuser tout traitement et peut également exprimer ses souhaits quant à sa fin de vie dans des directives anticipées. 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 et 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 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).

Plus globalement, au-delà du respect des droits des résidents/patients, chaque établissement du groupe ORPEA s'est engagé dans une démarche de bien-traitance, qui 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.

Une organisation et un management adaptés ont été mis en place pour assurer cette réflexion permanente essentielle à une démarche volontariste de bien-traitance.

Ainsi, 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. De plus, 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).

Par ailleurs, le groupe ORPEA sensibilise 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 le Code de conduite du Groupe, et d'autre part, dans les Chartes qualité ORPEA ainsi que les chartes reprenant les valeurs importantes aux yeux des équipes.

Pour renforcer sa réflexion sur la dimension éthique des pratiques de soins, le Groupe a créé en 2015 un Conseil Scientifique et 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.

Afin de promouvoir une culture professionnelle responsable et pragmatique de l'éthique clinique, et inviter à innover, se questionner et améliorer sans cesse la prise en charge proposée, l'ISEC *(International Scientific and Ethics Council)* organise chaque année des Assises scientifiques et éthiques, les ORPEA Excellence Awards, qui visent notamment à récompenser les équipes du Groupe ayant proposé une démarche d'éthique clinique remarquable. Au cours des quatre éditions, ce sont 21 dossiers qui ont candidaté dans la catégorie « Éthique clinique ».

Enfin, pour compléter ce dispositif, 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 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.

3.6.2.2 ASSURER LA SANTÉ DES RÉSIDENTS ET PATIENTS

La santé des résidents et des patients est inscrite au cœur même de l'activité d'ORPEA et constitue la priorité de l'ensemble des équipes au sein des établissements du Groupe, dont la mission première consiste à soigner et accompagner les personnes fragilisées et en perte d'autonomie.

Afin de faire face aux différents risques auxquels peuvent être confrontés les établissements du Groupe en matière de santé (risque de pandémie, risque infectieux, risque de sécurité alimentaire…), le groupe ORPEA a mis en place les mesures préventives et des plans d'actions curatifs adaptés, en lien avec la réglementation en vigueur dans les différents pays où le Groupe est implanté :

- **L'information et la formation des équipes :**

  celles-ci portent notamment sur les bonnes pratiques d'hygiène, la prévention et la maîtrise du risque infectieux, les protocoles de prise en charge, la sécurité du circuit du médicament, la démarche HACCP pour le contrôle de l'hygiène en cuisine… ; ORPEA a également créé deux groupes de travail spécifiques – Hygiène & Risques infectieux ainsi que Médicament – en charge d'élaborer des recommandations.

- **La définition d'un plan de gestion de crise :**

  chaque établissement dispose d'un plan de continuité d'activité pour faire face à toute situation, avec des mesures graduées ; ce plan de continuité de l'activité inclut également le recensement et la commande du matériel nécessaire (masques, lunettes de protection, solution hydro alcoolique, pour faire face à une épidémie, mais également climatiseurs, ventilateur en cas de canicule…) afin d'être en mesure de protéger les résidents/patients ainsi que les collaborateurs du Groupe ; la cellule de crise de l'établissement communique avec la cellule de crise nationale (constituée notamment par la Direction des opérations, la Direction médicale, la Direction qualité), qui coordonne les actions sur l'ensemble du Groupe et centralise les informations émises par les cellules de crise locales.

- **La mise en place d'outils informatisés offrant une parfaite traçabilité :**

  ils permettent de tracer l'ensemble des actes et soins, ainsi que la prescription, la dispensation et l'administration des médicaments, ou encore le circuit des produits alimentaires. Conjugués aux protocoles de suivi médical et paramédical et aux procédures de fonctionnement élaborés par la Direction médicale et le département qualité du Groupe, ces outils informatiques et cette traçabilité rigoureuse 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.

- **La définition d'un plan alimentaire assurant sécurité alimentaire et apports nutritionnels :**



50
millions de repas
servis en 2018

L'alimentation est un enjeu fondamental pour les personnes âgées ou fragilisées, et fait l'objet d'une attention toute particulière au sein du groupe ORPEA qui prépare et sert à ses résidents/patients 50 millions de repas par an. ORPEA a donc mis en œuvre les moyens nécessaires **pour garantir la sécurité alimentaire et offrir une alimentation saine, de qualité, accessible à tous et respectueuse du bien-être animal :**

- tout d'abord sur le plan de l'hygiène et la sécurité alimentaire : le plan de maîtrise sanitaire ORPEA est l'un des principaux piliers pour prévenir les risques (chimique, physique, biologique). Il comprend tous les éléments nécessaires pour que nos établissements répondent pleinement aux responsabilités qui lui incombent : bonnes pratiques d'hygiène, respect de la méthode HACCP, gestions des actions correctives et des alertes, mise en place d'un système de traçabilité. Des évaluations sont régulièrement réalisées, tant en interne que par des organismes indépendants. En outre, un partenaire expert accompagne les équipes de cuisine pour vérifier la bonne application des procédures et contrôler la qualité des prestations et des produits. À ce titre, la Direction de la restauration Groupe travaille avec ses fournisseurs pour offrir des produits de qualité, sains, et sûrs au sein des restaurants des établissements et assurer la traçabilité des produits et de leur approvisionnement. Chaque mois, les équipes contrôlent près de 250 points de conformité et sécurité alimentaire,
- ensuite sur le volet nutritionnel : les menus sont élaborés avec la Direction médicale, en collaboration avec des diététiciennes, et en tenant compte des recommandations de l'ANSES (Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail), du PNNS (Programme national

Nutrition Santé) et du GEMRCN (Groupement d'étude des marchés en restauration collective et de nutrition), afin de garantir un apport nutritionnel adapté. Le plan alimentaire garantit variété et équilibre alimentaire tout au long des cycles de menus saisonniers. Parallèlement, un programme nutritionnel personnalisé est défini par l'équipe soignante pour chaque résident/patient, en fonction de ses besoins et goûts, en détectant les éventuels risques de dénutrition et en adaptant également les textures et régimes. Une surveillance quotidienne de l'alimentation et de l'hydratation est effectuée à chaque repas,

- enfin sur la qualité des produits : la Direction restauration du Groupe considère la qualité comme un critère à part entière pour le référencement des produits alimentaires ; ainsi, sont favorisés les sociétés présentant des démarches qualité (type ISO), des produits disposant de labels comme MSC, bleu blanc cœur, label rouge, AOC, AOP, et la provenance des produits est également étudiée.

En parallèle, le risque lié à la présence d'allergènes (norme INCO) potentiellement présents dans les préparations et/ou produits des fournisseurs référencés est identifié et un affichage est rendu disponible pour parfaite information des consommateurs.

- **La mise en œuvre d'un plan de contrôle permanent des activités opérationnelles du Groupe :**

enfin, pour s'assurer du bon fonctionnement des dispositifs mis en place afin de garantir la santé des résidents, des évaluations et contrôles sont régulièrement effectués tant sur le bon respect des procédures et réglementations, que sur la bonne assimilation des formations, et ce, dans l'ensemble des *Business Units*.

ORPEA a en effet développé un processus strict de contrôle qualité appliqué à l'ensemble de ses établissements au sein de toutes les BU. Plus de 400 critères sont suivis et contrôlés ; ils portent sur la prise en charge et les soins, la sécurité, la restauration, l'hygiène, et le suivi du process qualité. En interne, ces critères sont suivis à travers des tableaux de bord quotidiens, ainsi que des audits et évaluations internes :

- tous les trimestres 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.

En complément, des audits effectués tant par les Directions qualité des *Business Units* que par des sociétés externes habilitées (par exemple, laboratoire d'analyses des produits alimentaires, bureau de contrôle externe pour la sécurité des bâtiments) sont également diligentés ; de plus, les cliniques sont soumises à un processus de certification externe, mené par un organisme indépendant dont l'objectif est de porter une appréciation indépendante sur la qualité des prestations et la sécurité des soins (en France, 72 % cliniques du Groupe ont été certifiées niveau A, le niveau le plus élevé – par la Haute Autorité de santé ; les autres ont été certifiées niveau B).

Ainsi, au total et par exemple, pour la France, ce sont 37 contrôles qui sont effectués chaque année en moyenne au sein d'un établissement ORPEA et ce sur l'ensemble des activités de gestion et prise en charge des résidents et patients.

3.6.2.3 GARANTIR LA SÉCURITÉ DES PERSONNES ACCUEILLIES AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS

Garantir la sécurité physique des personnes accueillies en son sein constitue un préalable pour tout établissement de santé ou médico-social. Un non-respect de l'ensemble des réglementations applicables, qui sont d'ailleurs de plus en plus importantes et contraignantes, serait susceptible d'entraîner la responsabilité civile et/ou pénale du groupe ORPEA ou d'entraîner le retrait des autorisations d'exploitation.

ORPEA a identifié l'ensemble des risques liés à la sécurité pouvant survenir au sein de 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 (sécurité incendie, risques liés à l'amiante, au radon…).

La mise en place de ces outils exige des moyens financiers et humains considérables pour un Groupe comme ORPEA qui gère plus de 900 établissements et qui, en conséquence, dispose d'autant de bâtiments à entretenir et à maintenir aux normes de façon permanente.

ORPEA a relevé ce défi en choisissant d'investir massivement chaque année pour permettre à ses structures, quel que soit le pays, d'être des lieux de qualité, sûrs et confortables, et de se conformer aux directives des pouvoirs publics en matière de sécurités sanitaires et incendie. Ce programme d'investissement permet également aux établissements du Groupe de rester attractifs et de répondre aux attentes de confort et de sécurité des résidents/patients.

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. Une Direction travaux, implantée dans chacune des BU, 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 :

- une politique de prévention mise en place par le biais de formations dispensées à l'ensemble des collaborateurs des établissements (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 ;
- des opérations de maintenance préventive, trimestrielles, semestrielles ou annuelles (système de sécurité incendie, désenfumage, portes coupe-feu, extincteurs, installation d'eau chaude sanitaire et entretien du réseau d'eau…) ;
- 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. À ce titre, des contrôles liés à la sécurité incendie des installations sont effectués par les instances dédiées ; des analyses de recherche de légionelles sont effectuées selon un planning défini annuellement, de même que des analyses de potabilité de l'eau (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.

Ainsi, 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.

Assurer la sécurité des personnes accueillies au sein des établissements du Groupe, c'est aussi prévenir le risque de fugue ou de suicide auprès des résidents et patients.

Dès l'admission, l'équipe de soins évalue le risque potentiel. 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, un projet de soin adapté et s'assure que l'environnement du résident/patient est sécurisé.

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. Afin de renforcer la prévention au sein de nos établissements, des actions de formation et sensibilisation des équipes sont également dispensées (repérer les conduites pouvant induire un risque de fugue, prévention du risque suicidaire, conduite à tenir…).

3.6.2.4 ENTRETENIR UN DIALOGUE TRANSPARENT AVEC LES RÉSIDENTS, LES PATIENTS ET LES FAMILLES POUR SATISFAIRE LEURS ATTENTES

250 000
patients & **résidents**
accueillis en 2018

Construire une relation de confiance avec les 250 000 patients/résidents accueillis chaque année au sein des établissements du Groupe, mais également avec leur famille, est essentiel à une prise en charge de qualité.

Une des valeurs fondatrices d'ORPEA est la bienveillance ; au sein même de cette valeur, « l'écoute » prend toute sa dimension, 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 pour satisfaire les attentes des résidents/patients et familles.

Ce dialogue et cette transparence sont utilisés pour associer les résidents/patients au projet de vie et de soins afin qu'ils soient les premiers acteurs de leur santé et favoriser leur autonomie. C'est une dimension essentielle qui permet d'inscrire les démarches de prévention dans la durée, mais également de garantir le respect des choix des résidents/patients. Pour ce faire, les équipes ORPEA font preuve de pédagogie auprès des résidents/patients et leur expliquent toujours les soins dispensés, afin qu'ils puissent exercer leur libre choix ; en effet, leur consentement est systématiquement recherché dans le parcours de soin.

Parallèlement, diverses actions sont développées au sein du Groupe pour favoriser cette écoute attentive et bienveillante :

- des directions d'établissements disponibles grâce à l'organisation centralisée du Groupe, qui sensibilisent également leurs 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 toutes les BU :
  - 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.

  En 2018, le baromètre de satisfaction a été réalisé auprès de plus de 50 000 résidents et familles des maisons de retraite du Groupe ; plus de 58 % ont répondu. 92,5 % se sont dits satisfaits ou très satisfaits et 93,7 % recommanderaient un établissement ORPEA à un proche.

BAROMÈTRE DE SATISFACTION RÉSIDENTS ET FAMILLES 2018

- 50 000 questionnaires adressés
- 93 % des clients sont satisfaits
- 94 % des clients recommandent ORPEA

3.6.2.5 INNOVER POUR ANTICIPER LES BESOINS DE DEMAIN

Acteur engagé et responsable, ORPEA se donne les moyens d'anticiper les besoins de demain tant pour répondre à la demande future des résidents/patients et des pouvoirs publics, que pour faire face aux évolutions du marché, l'objectif étant de toujours mieux accompagner les personnes qui lui font confiance.

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.

Pour favoriser la recherche et l'innovation et accompagner de manière efficace l'ensemble de ces projets, le Groupe s'est doté de différentes instances de pilotage :

3.6.2.5.1 Le Conseil Scientifique et Éthique International du Groupe

L'année 2018 a été marquée par le renforcement des actions du Conseil Scientifique et Éthique International du Groupe (*International Scientific & Ethics Council,* ISEC), créé en 2015.

La mission de l'ISEC consiste à aborder les questions d'éthique clinique et relationnelle d'une part, et d'autre part à analyser et évaluer les possibilités de recherche clinique et d'innovation soignante à développer au sein du Groupe. L'ISEC veille également à la cohérence des initiatives en matière d'éducation et de formation.

Sous la présidence du professeur Alain Franco, sa composition a été élargie à Madame le professeur 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 professeur Jean Petermans (chef du service de gériatrie du Centre hospitalier universitaire de Liège, Belgique), le professeur José Manuel Ribera Casado (de l'Académie royale de médecine espagnole), et le professeur Manuel Teixeira Verissimo (professeur à la Faculté de médecine de Coimbra, Portugal).

L'ISEC a travaillé sur plusieurs thèmes d'étude : la sexualité des personnes âgées, la contention, les relations avec les familles. De plus l'ISEC a organisé en 2018 la quatrième édition des « ORPEA Excellence Awards » et a récompensé 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 45 candidatures reçues pour cette édition, issues de neuf pays (voir encadré), cette cérémonie a récompensé huit projets :

Catégorie « Éthique clinique »	Catégorie « Innovation soignante »	Catégorie « Recherche »
L'ORPEA Excellence Award 2018 est décerné au Xianlin International Care Center (ORPEA China), pour son programme « Zheng Nian – Pensées positives ». Au regard de la qualité des projets proposés, le jury a également décerné deux accessits à la résidence L'Émeraude (Granville, ORPEA France), pour son programme « BMR/BHRe en EHPAD : et si c'était possible ? », et à la Clinique Psychiatrique La Chavannerie (Chaponost, CLINEA France), pour son programme « Prévenir le suicide dans les états pré-suicidaires – Contrat anti-suicide ».	Le jury a cette année couronné la résidence Madrid-Buenavista (ORPEA Ibérica, Espagne), pour son initiative « Nouvelles technologies et personnes âgées » et a également décerné trois accessits à ORPEA Polska (Varsovie, Pologne), pour « Remportons un Grammy Award ! Premier festival de la chanson seniors », à la résidence Am Rosentor (Aurich, Peter Janssen Gruppe, Allemagne), pour son « Atelier cuisine intergénérationnel », et à la Clinique SSR Sancellemoz (Passy, CLINEA France), pour son programme « Évaluations de la capacité physique pour la reprise sportive des opérés du genou ».	La Clinique Psychiatrique Lyon-Champvert (CLINEA France) est récompensée pour sa recherche sur « Objets connectés et burn-out ».

ORPEA EXCELLENCE AWARDS 2018 : 45 CANDIDATURES, VENANT DE 9 PAYS

Catégorie Éthique clinique

1. *Strong companies with strong mothers* (Seniorenhaus Sophia, Bergkamen, Allemagne) ;
2. *See You in a Club!* (Rezydencja Na Dyrekcyjnej, Wroclaw, Pologne) ;
3. Mise en place d'un groupe éthique inter-établissements au sein de la Région SSR Sud-Ouest (CLINEA Le Teich/CLINEA Brantôme/CLINEA Pau, France) ;
4. *Zheng Nian Positive Thoughts* (ORPEA Nankin, Chine) ;
5. *Alzheimer medical bed for a resident without cognitive deterioration: fall prevention measure or restraining measure?* (ORPEA Las Rozas, Espagne) ;
6. Pratiques de prévention du suicide éthiques : Contrat anti-suicide (CLINEA Chaponost, France) ;
7. BMR/BHRe en EHPAD : et si c'était possible ? (ORPEA Granville, France) ;
8. SECUR'IN CO : sécurité, intimité, confort (ORPEA Saint-Maur, France).

Catégorie Recherche

1. *Handbags Signposts* (Seniorenresidenz Stampfmühle, Schleswig, Allemagne) ;
2. Psychothérapie, réflexologie, sophrologie et prise en charge de la douleur globale en SSR (CLINEA Le Teich, France) ;
3. *The Impact of Solidarity: the Estelar Workshop* (ORPEA Zaragoza, Espagne) ;
4. *Frequency Therapy Study: Prevention of Fall in the Elderly* (ORPEA Italia, Italie) ;
5. Objets connectés et burn-out (CLINEA Lyon-Champvert, France) ;
6. Étude de l'IMC et de la circonférence abdominale chez les adolescents sous traitement neuroleptique (CLINEA Saint-Loup Camas, France).

Catégorie Innovation soignante

1. *SmartVia: Assisting Therapy System* (Inoges Holding, Krefeld, Allemagne) ;
2. *Audio Aqua-Fitness Programm* (Algos Fachklinik, Bad-Klosterlausnitz, Allemagne) ;
3. L'électroconvulsivothérapie personnalisée (CLINEA Durtol, France) ;
4. *Cooking Working Group* (Am Rosentor, Aurich, Allemagne) ;
5. *A Fall Prophylaxis Concept* (Hildegard von Bingen, Aurich, Allemagne) ;
6. *World of Experience Living* (Pflegezentrum Arsten, Bremen, Allemagne) ;
7. *Night Coffee* (Allerhop Wedemark, Allemagne) ;
8. *Let's Win a Grammy!* (ORPEA Polska, Pologne) ;
9. *Let Alpaca Open You* (ORPEA Honorata, Chorzow, Pologne) ;
10. *On Stage* (ORPEA Mazowia, Varsovie, Pologne) ;
11. *Brain in Shape* (ORPEA Ostrowia, Gorzno, Pologne) ;
12. *Tele4Heart* (ORPEA Marianna, Majdan, Pologne) ;
13. *Away Day* (ORPEA Konstancja, Konstancin Jeziorna, Pologne) ;
14. *The Process Communication Model* (SENECURA Purkersdorf, Autriche) ;
15. *SENECURA Competency Management* (SENECURA Academy, Vienne, Autriche) ;
16. *Telemedical Wound Consultation* (SENECURA Academy, Vienne, Autriche) ;
17. L'apithérapie : au cœur de l'EHPAD (ORPEA Le Cateau-Cambrésis, France) ;
18. *Colours and Rhythm in the Circle of Life* (SENECURA Graz Lend, Autriche) ;
19. *Newsletter Vlog RAI-NH* (SENEVITA Muri bei Bern, Suisse) ;
20. Évaluations de la capacité physique pour la reprise sportive des opérés du genou (CLINEA Sancellemoz, France) ;
21. Prise en charge non médicamenteuse des états anxieux aigus du patient atteint de troubles cognitifs productifs (CLINEA Vence, France) ;
22. Nutrition en mobilité : utilisation des outils mobiles dans la prise en charge nutritionnelle en EHPAD (ORPEA Leudeville, France) ;
23. *Companion Dogs in Care Homes* (ORPEA Villanueva de la Cañada, Espagne) ;
24. *Emotional Stimulation in the Elderly Using Virtual Reality* (ORPEA Villanueva de la Cañada, Espagne) ;
25. *Virtual Therapy Application for Patients with Cognitive Deterioration* (ORPEA Madrid Loreto, Espagne) ;
26. *ICT and the Elderly* (ORPEA Buenavista Madrid, Espagne) ;
27. « Viens une fois nous écouter » : conte radiophonique bruitage et réminiscence (ORPEA Zennehart, Belgique) ;
28. Projet pilote de télémédecine (ORPEA Parmain, France) ;
29. La médiation animale : l'équithérapie en EHPAD (ORPEA La Résidence d'Or, France) ;
30. Mieux vivre avec des troubles psychiques à l'adolescence (CLINEA Crosne, France) ;
31. Récréation olfactive ! (ORPEA Magagnosc de Grasse, France).

3.6.2.5.2 E-novea, 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. Celle-ci passe par une évaluation multidisciplinaire rigoureuse des projets développés avant leur éventuel déploiement au sein des établissements du Groupe.

Ainsi, a été créé en 2016, au niveau *corporate*, un Comité « E-novea » 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 au sein des différentes BU, suivant les besoins.

La priorité est donnée au traitement non médicamenteux et aux innovations sans contention, au regard de la volonté du Groupe de respecter la dignité, les droits et la liberté d'aller et venir des résidents/patients.

86 projets ont été étudiés depuis trois ans dont 16 projets sont en cours d'expérimentation sur des sites pilotes dans les domaines suivants :

- prévention du risque de chutes (détecteur optique, tapis de marche adapté, assistant de levers nocturnes) ;
- désorientations spatio-temporelles (système anti-errance et poignées anti-intrusion, tous deux en cours de déploiement sur la France) ;
- hygiène ;
- télémédecine (20 établissements déployés en France en lien avec les Agences régionales de santé et deux applications en expérimentation tant en EHPAD qu'en Psychiatrie) ;
- suivi nutritionnel ;
- pharmacie et préparation des piluliers.

Par ailleurs, le Groupe poursuit des actions conjointes avec des partenaires pour adapter les équipements aux besoins des patients, par exemple concernant le développement de nouveaux univers pour enrichir les thérapies par exposition à la réalité virtuelle, ou encore dans les équipements de rééducation.

3.6.2.5.3 La cellule « Recherche & Publications » au sein de la Direction médicale internationale

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, Becquemont L, Ringa V. *Sex Differences in the Occurrence of Major Clinical Events in Elderly People with Type 2 Diabetes Mellitus Followed up in the General Practice. Exp Clin Endocrinol Diabetes.* 2018 Aug 22. doi : 10.1055/a-0662-5923 ;
- 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. *Gender-Related Differences in the Control of Cardiovascular Risk Factors in Primary Care for Elderly Patients With Type 2 Diabetes: A Cohort Study. Can J Diabetes.* 2018 Aug ; 42(4):365-371.e2. doi : 10.1016/j.jcjd.2017.08.248. Epub 2017 Oct 13 ;
- **Fourques C, Costantino C** (2018). Les transmissions du psychologue en institutions de soins – Vers une construction collective porteuse de sens dans les soins quotidiens. Transmissions. 24:165-179.

Signalons également deux ouvrages codirigés par Charlotte Costantino, responsable du département de psychologie du groupe ORPEA :

- **Costantino C,** Fejtö K et Havas R (dir.) (2018), *Le Symptôme,* Paris, PUF, collection « Débats en psychanalyse » ;
- Léandri ML, Jacques Bouhsira J et **Costantino C** (dir.) (2018), *Penser l'agir,* Paris, PUF, collection « Débats en psychanalyse ».

3.6.3 RÉPONDRE AUX ENJEUX DE SANTÉ PUBLIQUE EN LIEN AVEC NOTRE CŒUR DE MÉTIER

3.6.3.1 PROMOUVOIR L'ÉDUCATION À LA SANTÉ ET PARTICIPER AUX POLITIQUES DE PRÉVENTION AUPRÈS DU PLUS GRAND NOMBRE

Être un acteur responsable pour la société, c'est également participer à la promotion de la santé, notamment à la prévention, en enseignant des comportements favorables pour rester autonome et en bonne santé. Ces actions de prévention et d'information contribuent à répondre aux enjeux de santé publique et à réduire les inégalités sociales et territoriales en matière d'accès à la santé.

En effet, dans de nombreux pays, les stratégies nationales de santé définies par les pouvoirs publics inscrivent la prévention comme une priorité dans la mesure où elle permet de réduire des facteurs de risque en matière de santé, qui induisent des coûts sociaux considérables (à titre d'exemple, en France : 20,4 Mds€ pour l'obésité, 15 Mds€ pour l'alcool et 26,6 Mds€ pour le tabac).

Depuis plus de 15 ans, ORPEA s'est engagé dans une démarche locale d'information, de sensibilisation et de prévention, au sein de ses établissements, afin d'aider le plus grand nombre à savoir prendre soin de leur santé et à bien vieillir en prévenant la perte d'autonomie. Le Groupe est en effet convaincu que ces actions de sensibilisation et de prévention contribuent à l'amélioration de la santé et de la qualité de vie du résident/patient et de ses proches, et peut également servir au plus grand nombre.

Des journées portes ouvertes d'information

C'est pourquoi 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 ponctuellement des rencontres avec la population, sous la forme de journées portes ouvertes. 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.

Généralement ces journées d'information portent sur les thèmes suivants :

- aide aux aidants ;
- équilibre et prévention des chutes ;
- activité physique adaptée ;
- alimentation et nutrition ;
- sommeil ;

- maladie d'Alzheimer (en Espagne, des rencontres mensuelles sont même proposées sur ce thème aux professionnels, voisins, familles dans l'ensemble des établissements d'ORPEA Ibérica à travers les « cafés Alzheimer »).

Des thématiques ponctuelles – voire saisonnières – sont également proposées dans de nombreux pays :

- sensibilisation à la vaccination antigrippale (en France, Espagne, Suisse et Autriche) ;
- conduite à tenir auprès de son parent âgé en cas de forte chaleur.

De plus, les établissements du Groupe participent à la sensibilisation de la population lors de journées mondiales telles que :

- la Journée mondiale Alzheimer (dans tous les pays) ;
- la Journée mondiale du diabète (notamment en Autriche et en France) ;
- Octobre rose et le Mois sans tabac (en France) ;
- les Semaines d'information sur la santé mentale (France) ;
- la Semaine de la sécurité des patients (France).

Par ailleurs, pour pérenniser les bienfaits des journées d'information sur le bien vieillir ou l'aide aux aidants, 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, fiches « bien vieillir » sur le sommeil, l'équilibre, l'alimentation ou encore l'entretien de la mémoire.

Enfin, ces journées d'information sont souvent l'occasion de nouer ou renforcer des partenariats avec des associations et autorités locales, et constituent également un moyen de mieux informer les médias locaux sur les enjeux de santé publique et les défis du vieillissement.

Des programmes d'éducation et de prévention

Dans certains pays, des initiatives originales ont été développées et mises en place par les équipes du Groupe :

En Espagne, l'ensemble des établissements ORPEA Ibérica organise une fois par an un week-end portes ouvertes proposant des conférences en entrée libre : prévention des chutes, polymédication chez le sujet âgé, troubles du comportement, espace de stimulation multisensorielle... permettent au plus grand nombre de s'informer et se former.

En Pologne, toujours dans cette dynamique d'aide aux aidants, les équipes d'ORPEA Polska ont organisé plus d'une vingtaine de sessions d'informations et de formation (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.

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 sont 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. Il avait fait l'objet en 2016 d'une étude 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 dans la catégorie « Innovation soignante ». Ainsi, des effets positifs ont été enregistrés sur la mobilité, le statut nutritionnel, la fonction physique, la confiance, les activités quotidiennes et l'autonomie, car ce programme d'entraînement, progressif en résistance et accompagné par des entraîneurs spécialisés, comprend aussi des prestations de physiothérapie, d'ergothérapie, ainsi que des conseils sur la nutrition.

En Allemagne, CELENUS KLINIKEN organise régulièrement au sein de ses établissements des conférences et journées portes ouvertes autour de sujets liés à la santé. 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 France, 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.

Certaines cliniques ont vu leur programme de prévention labellisé par l'Agence régionale de santé en tant que programme d'éducation thérapeutique du patient (ETP). C'est le cas de La Rochelle ou de Saint-Raphaël où les cliniques ont développé un programme destiné aux patients insuffisants cardiaques pour leur apprendre à vivre avec leur pathologie. À Pau, une école anti-chutes a été créée et se développe désormais hors les murs auprès de la population de l'agglomération paloise. À Viry-Châtillon, la clinique propose un programme sur quatre semaines 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. Enfin, 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.

En France, ORPEA est partenaire depuis 2015 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. Par son soutien financier, ORPEA contribue également au développement des projets mis en œuvre par l'association.

Dans le même esprit, les établissements de l'Aube participent, en tant que membre du COPIL, à l'organisation de conférences mensuelles « Université des sages », en partenariat avec l'association REGEMA et divers acteurs et organismes locaux, dont l'objectif est la sensibilisation des aidants familiaux et du grand public aux dispositifs de soutien et prise en charge existants sur le périmètre local.

En Suisse, 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 Pologne, ORPEA Polska est partenaire de la « Warsaw Senior's Parade » qui vise à promouvoir un vieillissement actif. Des conférences, tables rondes, ateliers de formation (cette année sur la marche nordique) à destination de la population âgée de plus de 60 ans sont proposés.

3.6.3.2 PARTICIPER À LA CONSTRUCTION DE FILIÈRES DE SOIN

Les pouvoirs publics attendent des acteurs de la santé qu'ils nouent une coopération étroite afin de rendre l'offre de soin plus lisible et accessible sur un territoire, tant sur le plan de l'éducation et la prévention, que pour le diagnostic et les soins. En effet, la croissance des maladies chroniques conjuguée à des prises en charge plus complexes nécessitent bien souvent d'avoir recours à plusieurs types d'établissements (médecine, chirurgie, HAD, SSR, médico-social) pour accompagner une personne, tout en développant de fortes articulations avec la médecine de ville.

Ainsi, aujourd'hui, un parcours de soin doit s'entendre comme une prise en charge globale, structurée et continue des patients, au plus près de chez eux (soins de ville, soins hospitaliers – médicaux, réadaptation… – soins médico-sociaux…).

Conscients de ces enjeux, les établissements du groupe ORPEA, quel que soit le pays où ils sont situés, mettent en place des conventions de coopération et/ou une collaboration étroite avec les établissements hospitaliers, les cliniques, les services de soins et d'hospitalisation à domicile. Cette dynamique permet de mettre en place des liaisons fonctionnelles visant à faciliter les admissions des résidents/patients pour la réalisation de bilans médicaux ou gériatriques, de limiter les hospitalisations et le recours aux urgences et enfin de faciliter le retour au sein de la maison de retraite ou clinique du Groupe une fois le patient/résident stabilisé.

Ainsi, ces collaborations permettent à la fois :

- d'assurer la continuité des soins auprès des résidents/patients, en leur proposant un véritable *continuum* de prise en charge, avec un parcours de vie et de soins coordonné à toutes les étapes de la dépendance ;
- mais également de participer à la construction de filière de soin, à même de répondre à la globalité des besoins de santé de la population sur un territoire.

Cette dynamique de fonctionnement en réseau est également essentielle pour entretenir des relations de proximité avec les établissements adresseurs et prescripteurs des établissements du Groupe.

À ce titre, les maisons de retraite du groupe ORPEA développent des coopérations étroites avec les services d'hospitalisation à domicile ainsi qu'avec les équipes mobiles de soins palliatifs (tout particulièrement en France, Allemagne, Suisse) afin d'accompagner la dispensation de soins complexes et diminuer ainsi les hospitalisations des résidents ; des liens étroits sont également noués avec les services de géronto-psychiatrie afin de bénéficier d'une expertise dans la prise en charge des troubles du comportement et des symptômes psychiatriques du sujet âgé.

Par ailleurs, en France, les cliniques 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 afin de garantir aux patients une offre de soins globale, coordonnée et de proximité dans une logique de parcours de soins. Dans ce cadre, on notera par exemple que le Centre de Rééducation de Navennes est étroitement associé au GHT de Haute-Saône, la Clinique SSR de Vétraz-Monthoux adhère au GHT Léman Mont-Blanc, ou encore la Clinique SSR de Senlis est membre associé du GHT de Sud de l'Oise.

De même, 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 ; 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 la même dynamique, les établissements SSR et de Psychiatrie spécialisés dans la prise en charge des addictions participent activement au réseau dédié de leur territoire : dans le Berry, notre Clinique Psychiatrique a rejoint le réseau addictologie aux côtés du Centre Hospitalier du Blanc ; la Clinique SSR de Brosville est un partenaire incontournable du réseau des professionnels de l'addictologie de l'Eure.

De même, les Cliniques SSR qui disposent d'une autorisation d'activité en hémato-cancérologie ont noué des liens avec les réseaux oncologiques de leur territoire, comme c'est le cas à Revin ou Eaubonne.

En Espagne, ORPEA Ibérica collabore de manière régulière avec différents hôpitaux universitaires *(Centro de Salud Público de Sant Cugat, Fondation Jimenez Diaz, Hospital Infanta Sofia, Hospital Vithas Nisa Pardo de Aravaca, Hospital Quirón Salud Marbella, Hospital General Villalba, Hospital de Barcelona…)* avec plusieurs objectifs : 1/ assurer la continuité des soins, 2/ coordonner l'intervention de spécialistes au sein des maisons de retraite du Groupe en vue de limiter les hospitalisations des résidents, et 3/ faciliter les admissions, ou encore 4/ proposer des formations aux équipes.

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.

3.6.3.3 PARTICIPER AU VIRAGE AMBULATOIRE DANS LES CLINIQUES

Dans un contexte de ressources contraintes dans de nombreux pays, et au regard de l'évolution des techniques médicales, les pouvoirs publics invitent au développement des alternatives à l'hospitalisation à temps complet, avec un triple objectif :

- réduire les séjours en hospitalisation complète au profit de l'hospitalisation de jour, de nuit ou des consultations externes ;
- répondre à un enjeu d'optimisation de l'offre de soin, imposant de fait des efforts de coordination entre l'ensemble des acteurs et favorisant le décloisonnement ville/hôpital ;
- répondre à une demande sociétale visant à faciliter le retour ou le maintien du patient dans son environnement de vie habituel pour une meilleure réinsertion socioprofessionnelle (les patients souhaitent en effet être plus autonomes et retourner plus rapidement à leur vie « ordinaire »).

Au regard de sa démarche d'ouverture et de coopération préalablement décrite, les établissements sanitaires du groupe ORPEA sont en capacité de s'inscrire dans ce virage ambulatoire attendu par les pouvoirs publics et se sont engagés depuis plusieurs années dans le développement d'une offre d'hospitalisation de jour et de nuit.

En France, de nombreux établissements disposent d'un hôpital de jour tant en Soins de Suite et de Réadaptation qu'en Psychiatrie. En Psychiatrie, quelques établissements disposent également de places en hôpital de nuit et d'appartements thérapeutiques.

En Allemagne, CELENUS a créé une marque dédiée aux soins ambulatoires, Salvea, dont la promesse est « *Get healthy, stay healthy and work healthy* » à travers un programme médical de bien-être et d'activités physiques adaptées.

En Autriche, le Groupe dispose d'un centre de Réadaptation ambulatoire (à Wiener Neustadt) et d'instituts proposant des thérapies en ambulatoire (à Kittsee ou Wildbad).

3.6.3.4 UN ENGAGEMENT POUR ENRICHIR ET TRANSMETTRE LES SAVOIRS

Être un acteur responsable, c'est aussi transmettre et partager les savoirs et bonnes pratiques pour contribuer aux réponses à apporter aux enjeux de santé publique et participer à l'amélioration de la prise en soin des personnes fragilisées et en perte d'autonomie dans le monde.

La recherche

Les programmes de recherche du groupe ORPEA couvrent essentiellement les axes suivants :

- prévention des risques de chute et de fugue ;
- prise en charge non médicamenteuse ;
- nutrition et alimentation de la personne âgée ;
- qualité de vie du résident, du patient ou de la personne âgée accompagnée à domicile, bienveillance ;
- qualité de vie au travail des salariés ;
- professionnalisme, amélioration des pratiques professionnelles et éthique clinique.

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 2018 :

1/ **soutenir des projets de recherche universitaire et financer des doctorats et contribuer à l'effort de formation par la recherche en entreprise :** quatre 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-XIII, 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 département de psychologie du Groupe, deux thèses de psychologie clinique et psychopathologie sont actuellement préparées à l'Université Paris-Descartes ; elles sont respectivement consacrées 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 ;

2/ **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 2018, l'association a organisé son quatrième colloque scientifique ouvert au public sur le thème « Peur sur l'institution ». À nouveau, 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.

L'enseignement

Par ailleurs, dans sa volonté d'assurer la transmission des savoirs dans les domaines en lien avec son cœur de métier, ORPEA participe ou est à l'initiative de programmes d'enseignement professionnel. On notera par exemple la création et/ou l'animation :

- 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 », qui entame sa sixième session ;
- 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 ;
- d'un Diplôme Universitaire de réadaptation gériatrique en lien avec l'Université de Nice ;
- d'un Diplôme Universitaire en soins infirmiers en psychiatrie en lien avec l'Université de Lille.

Par ailleurs, certaines cliniques sont habilitées à accueillir des internes en médecine au même titre qu'un Centre hospitalier universitaire, 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.

Le partage des bonnes pratiques

Enfin, ORPEA s'est toujours attaché à favoriser le partage des bonnes pratiques, à l'échelle du Groupe, de manière à diffuser à l'ensemble de son réseau les approches de soin originales ou innovantes, ou les initiatives qui favorisent le bien-être des résidents et patients ou qui participent à la qualité de vie en institution, et qui ont été mises en place avec succès sur un établissement.

C'est dans cet esprit que dans chaque BU, est édité 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 et à les décliner plus largement.

Dans le même esprit, les concours internes – qu'il s'agisse du Trophée Qualité (qui existe en France, en Belgique et en Espagne), des ORPEA Excellence Awards en éthique, innovation soignante et recherche, ou encore du Concours culinaire (France et Espagne) – contribuent également à cet échange vertueux, en créant une émulation positive et en stimulant la créativité.

Enfin, depuis plusieurs années, ORPEA a mis en place des Collèges de réflexion 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 et sont également à l'origine d'un sentiment d'appartenance pour les professionnels :

- **le Collège des psychologues :** depuis 14 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 et anime la Cellule d'intervention institutionnelle d'urgence ;

- **le Collège des Présidents de CME** (Commission médicale d'établissement) 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. Les coordinateurs 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.

Plus largement, dans sa démarche d'ouverture et de coopération avec les acteurs locaux de la santé, le Groupe favorise également le partage des savoirs et des pratiques avec les professionnels de tous horizons, dans une optique d'intérêt général.

Dans cette optique, les établissements du Groupe organisent régulièrement des rencontres, des conférences et colloques.

De nombreux thèmes sont abordés chaque année. Ainsi, en 2018, ont été notamment abordés des thèmes en lien avec le bien-être (shiatsu, dysphagie, « muscles, émotions, respiration »…), mais aussi des thèmes médicaux et scientifiques (« La psychoéducation au cœur de la prise en charge du trouble bipolaire », « Sommes-nous tous addicts ? », « Penser l'agir » ou encore « Iatrogénie chez le sujet âgé », « Interaction du projet de soin entre le domicile et l'EHPAD », « Rencontres pneumologiques »…).

En Italie, ces rencontres, très régulières, ont d'ailleurs lieu au sein même des établissements.

En Espagne, cette dynamique s'inscrit dans une optique de formation continue des équipes d'ORPEA Ibérica : pour la seconde année, le projet « Cátedra ORPEA » permet de proposer des conférences animées par des médecins des hôpitaux de Madrid (HM Hospitales Group) sur les pathologies qui peuvent affecter les sujets âgés et les bonnes pratiques pour les prendre en charge de manière adaptée.

Par ailleurs les professionnels du groupe ORPEA interviennent aussi dans le cadre de congrès médicaux et scientifiques locaux, nationaux ou internationaux pour présenter des projets et initiatives, par le biais d'exposés ou de posters. À ce titre, on notera par exemple en 2018 :

- la participation de la Direction médicale internationale au premier forum international de la Fondation de l'Académie de médecine autour de la thématique « L'innovation inversée : une opportunité pour la santé dans le monde » organisé à l'Unesco. À cette occasion, le Groupe a organisé un symposium : « Innover pour prévenir : patients/soignants *win/win* » ;
- la participation des équipes du Centre Cardio-Vasculaire de Valmante (CLINEA Marseille) à l'organisation des vingt-deuxièmes Journées nationales du G.E.R.S. ;
- la participation de la Direction médicale internationale au Congrès « Nursing Home Research International Working Group – Long-Term Care Research » à Rome ;
- l'animation par les équipes de la clinique Sancellemoz du « Forum autour du genou » à Genève en collaboration avec les chirurgiens orthopédistes et médecins du sport du *Swiss Olympic Medical Center* de la clinique de la Colline (Genève).

3.6.4 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

3.6.4.1 CONTRIBUER AU DYNAMISME ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES

ORPEA est un acteur engagé dans l'économie des régions :

- tout d'abord au niveau de l'emploi : afin d'accompagner son développement et le renforcement continu de sa structure organisationnelle, par la création d'emplois pérennes et non délocalisables, sur l'ensemble de ses pays d'implantation et dans tous les corps de métier de son activité. À ce titre, ORPEA créera en 2019 plus de 2 500 emplois dans le monde ;
- par ailleurs le Groupe participe à l'aménagement du territoire en région, avec plus de 17 000 lits en cours de construction et de restructuration en Europe ainsi qu'au Brésil. En effet, de par ses projets de développement, ORPEA contribue à la construction de nouveaux quartiers ou à l'aménagement de quartiers en restructuration ;
- enfin, le Groupe s'attache à nouer des relations durables avec des commerçants locaux, pour certaines familles d'achats : boulangeries, fleuristes, pharmacies… qui permettent de dynamiser l'économie locale.

3.6.4.2 PROMOUVOIR LA SOLIDARITÉ ET LES LIENS INTERGÉNÉRATIONNELS AU SEIN DES TERRITOIRES

ORPEA considère que la solidarité commence par la lutte contre l'isolement social.

Les établissements du Groupe contribuent, à leur échelle, au développement des liens sociaux au sein de leur commune, à travers leur démarche d'ouverture sur l'extérieur et d'animation de la vie institutionnelle : 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.

De plus, les établissements du Groupe organisent ou participent à de nombreux événements solidaires locaux afin de venir en aide aux personnes isolées, malades ou en difficultés sociales et financières, et ce quel que soit leur âge.

Plus spécifiquement, des programmes solidaires ont vu le jour, parfois au sein même des établissements, pour promouvoir le bien vivre ensemble ou les liens intergénérationnels :

- l'été, lors de tout épisode de canicule, les maisons de retraite du Groupe accueillent gracieusement les personnes âgées isolées de la commune, le temps d'un après-midi, par solidarité entre voisins et mesure de prévention (des conseils peuvent également être donnés par les équipes soignantes pour mieux supporter un épisode de forte chaleur) ;
- au moment de Noël, en France et en Espagne, les maisons de retraite ORPEA proposent aux personnes âgées isolées de la commune de venir partager un repas de fête avec les résidents ; à ce titre, en 2018, ce sont plus de 200 événements solidaires qui ont été organisés en France ;
- en Espagne, les établissements d'ORPEA Ibérica ont développé le programme « Adopta un abuelo » pour développer les échanges intergénérationnels au sein de la société espagnole : des jeunes volontaires âgés de 18 à 35 ans viennent visiter les résidents une fois par semaine sur une vingtaine d'établissements ;
- en Suisse, SENEVITA soutient le « New Orleans Meets in Zofingen », un festival annuel dont les bénéfices sont intégralement reversés pour soutenir des enfants et jeunes en difficulté dans une optique de réinsertion ;
- en Espagne, les résidents et les équipes œuvrent aux côtés de l'association *Estelar, Viste la vida* afin de confectionner des décorations et des vêtements pour les enfants prématurés hospitalisés en unité de soins intensifs ; en France, un établissement varois a développé un projet similaire pour les nouveau-nés hospitalisés à l'hôpital Sainte-Musse à Toulon, tandis qu'en Bretagne, les patients de l'hôpital de jour d'une clinique de géronto-psychiatrie ont confectionné 1 292 bonnets au profit de l'association Les Petits Frères des Pauvres, dans le cadre de l'opération « Mets ton bonnet » menée par Innocent drinks.

En outre, d'une manière générale, les maisons de retraite du Groupe s'attachent à développer les liens intergénérationnels en nouant des relations privilégiées avec les crèches, centres de loisirs ou écoles voisines, de manière à créer des rencontres régulières entre les jeunes et nos aînés. En Autriche, plusieurs établissements ont même accueilli dans leurs murs une crèche ; c'est également le cas d'un établissement en Espagne et de trois établissements en France.

3.6.4.3 S'IMPLIQUER DANS LA VIE ASSOCIATIVE ET SOUTENIR DES PROJETS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

ORPEA s'implique activement dans le tissu associatif local.

Tout d'abord, dans le cadre de leur programme d'animations et d'ateliers thérapeutiques, les établissements du Groupe sont amenés à solliciter des associations culturelles ou musicales, des artistes locaux… pour intervenir sur site. Ils soutiennent ainsi de manière indirecte la vie de ces associations.

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 de mécénat et de collectes de dons sont développées dans tous les pays contribuant à soutenir le tissu associatif local :

En faveur de la santé, le handicap et la recherche médicale

ORPEA contribue au développement d'associations œuvrant pour la recherche médicale :

- **contre les maladies neurodégénératives et les démences :** par exemple, en Autriche où les établissements SENECURA soutiennent *Care Camp Demenz,* un congrès annuel pour la recherche contre les démences ; 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 ; en Chine, où ORPEA China, en partenariat avec *China Population Welfare Foundation,* organise une collecte de fonds pour sensibiliser la population aux besoins des malades et à l'importance de poser un diagnostic et faire avancer la recherche ;
- **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, qui finance de nouveaux traitements pour soigner les cancers pédiatriques (les établissements du Groupe ont collecté au total plus de 160 000 € en 2018), mais également en faveur de la Ligue contre le cancer notamment à l'occasion de l'opération « Octobre rose » ou encore à travers la participation des équipes à des événements sportifs locaux tels que le « Ruban rose » à Bordeaux ;
- **contre le handicap et les maladies neurologiques,** à travers diverses opérations de collectes de dons ou de mécénat ; à ce titre, en France, ORPEA est un acteur engagé en faveur de l'AFM Téléthon : marches solidaires et défis sportifs, ventes d'objets, repas à thème, expositions, spectacles et autres tombolas ont été organisés au sein des établissements pour récolter des fonds ; par ailleurs, les établissements des régions Loire – Auvergne ont soutenu l'association ELA, qui aide et soutient les familles concernées par une leucodystrophie ; en Autriche, les équipes de SENECURA et Optimamed ont participé à « Wings for Life World Run » qui œuvre pour financer des recherches scientifiques de pointe et des essais cliniques pour trouver un traitement des lésions de la moelle épinière ;
- **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 *Herzkinder Österreich,* qui accompagne les familles d'enfants atteints d'une maladie cardiaque.

En France, le Groupe soutient également l'association Hôpital 2000, qui œuvre en faveur de la prise en charge de la douleur.

En faveur de l'environnement et de la protection du patrimoine local

Les Résidences ORPEA de Provence ont poursuivi l'organisation de multiples événements au profit des Voies navigables de France pour contribuer à protéger et entretenir les voies du canal du Midi, composantes de l'attractivité touristique régional. Vide-greniers, tombolas, marchés aux fleurs, repas à thèmes… Ce sont 2 800 € qui ont été remis aux VNF, sans oublier les nombreuses opérations de sensibilisation organisées par les établissements du Groupe.

3.6.5 CONSTRUIRE UNE POLITIQUE ACHATS DURABLE ET RESPONSABLE

POLITIQUE ACHATS ET RELATIONS FOURNISSEURS

ORPEA entend également décliner ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux dans ses relations avec ses fournisseurs, que le Groupe considère avant tout comme des partenaires, avec qui il est essentiel de construire une relation de confiance et de partager des valeurs, ambitions et objectifs communs.

Ainsi, la volonté du Groupe consiste à construire une relation équilibrée avec ses fournisseurs et sous-traitants, qui passe notamment par la tenue des engagements réciproques, de part et d'autre. ORPEA souhaite donc développer avec chaque partenaire une vision partagée de ses projets et de ses enjeux, pour mieux anticiper les risques, mais aussi ses besoins pour innover.

Le dialogue et les rencontres de terrain sont le socle de la relation nouée avec les fournisseurs, mais nécessite en amont de formaliser des outils comme les tableaux de bord pour assurer la traçabilité des échanges et le suivi des objectifs assignés.

Ainsi, le pilotage de la relation fournisseurs passe par des reportings et échanges réguliers. En complément, toujours soucieuse d'améliorer ses pratiques au service des résidents et patients, la Direction des achats Groupe évalue régulièrement ses fournisseurs stratégiques, 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 à la Direction des achats. Cela permet d'assurer un suivi et proposer des actions correctives à mettre en place.

Cette politique et cette ligne de conduite, définies par la Direction des achats Groupe, sont bien évidemment déclinées et appliquées par les services achats présents dans chacun des BU où ORPEA est implanté.

CODE DE CONDUITE

La Direction achats (tant pour le Groupe que pour les différents *Clusters*) a été identifiée comme un département sensible au regard de ses missions ; en conséquence, les collaborateurs ont été formés à l'éthique des affaires et au Code de conduite par la Direction audit, risques et contrôle interne, sur les principaux thèmes suivants :

- bonne conduite des affaires ;
- gestion de la relation fournisseurs ;
- encadrement sur l'acceptation des cadeaux et invitations.

CRITÈRES ÉCO-RESPONSABLES PRIS EN COMPTE DANS LES APPELS D'OFFRES

La sélection des fournisseurs doit se faire sur la base de critères objectifs (qualité, coût, alignement aux principes d'éthique du Groupe…) et s'appuyer sur une mise en concurrence préalable ouverte et loyale.

À ce titre, au-delà des aspects purement économiques et financiers, de nombreux critères font partie intégrante des appels d'offres réalisés par le Groupe et sont pris en compte dans le choix des partenaires du Groupe :

- bien évidemment la dimension qualitative : la qualité du produit est prise en compte, mais également la qualité du suivi et des services proposés (il peut s'agir d'accompagnement dans un déploiement, de formation des équipes du Groupe à l'utilisation du produit, de suivi de la relation…) ;
- mais également les enjeux sociaux et environnementaux auxquels répond le partenaire.

À ce titre, dans le cadre du référencement national ou international, 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.

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 complète désormais les critères environnementaux des appels d'offres Groupe, développant ainsi le référencement de produits éco-responsables.

Dans cette dynamique, en 2018, le groupe ORPEA a notamment poursuivi le *relamping* de ses établissements, vers des ampoules LED, ainsi que le renouvellement de certains véhicules (véhicules de services, utilitaires, à faible kilométrage annuel) par des véhicules électriques. Parallèlement, un suivi de la consommation d'essence a été mis en place afin de développer un comportement de conduite responsable, autant pour la sécurité de nos collaborateurs que pour l'environnement. Le Groupe a également fait le choix de se fournir en biogaz pour une partie de ses établissements.

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.

3.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE REPORTING DES DONNÉES

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Sauf précision spécifique (cf. chapitre ci-dessous) :

- les données sont consolidées par *Cluster,* sur la base des *Clusters* utilisés pour la communication financière, à savoir :
  - France Benelux : France, Belgique et Pays-Bas,
  - Europe centrale : Allemagne, Italie et Suisse,
  - Europe de l'Est : Autriche, Tchéquie et Pologne,
  - Péninsule ibérique : Espagne et Portugal,
  - Autres pays : Chine ;
- 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. Sont exclus les Pays-Bas, les établissements belges regroupés sous l'enseigne Altea et le Portugal. 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 *corporate,* ces données font l'objet d'une consolidation et d'un traitement selon des procédures et critères définis préalablement.

EFFECTIF

- L'effectif est calculé pour l'ensemble des pays à partir de l'effectif total inscrit comme salarié au 31 décembre 2018.
- Une personne disposant de plusieurs contrats CDI sur x sites apparaîtra x fois. Pour le calcul, on tient compte du nombre de contrats.
- Pour la Pologne sont donc exclus les « freelance & civil law contract ».
- Les stagiaires, apprentis ou autres contrats de professionnalisation sont inclus dans l'effectif lorsqu'ils sont référencés en paye. Mais il s'agit d'un minimum puisque tous les pays font appel à des stagiaires mais il n'y a pas forcément une obligation ou non d'établir une fiche de paie, et donc tous n'apparaissent pas forcément dans l'effectif.

ÂGE

L'âge de chaque personne est calculé au 31/12 de l'année considérée.

TYPE DE CONTRAT

- Les contrats à durée indéterminée sont les contrats qui n'ont aucune date de fin.
- Les contrats à durée déterminée sont les contrats qui ont une date de fin définie ou indéfinie.
- On retient la qualification locale de contrat à durée indéterminée, 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). Pour l'Autriche, la législation et le contrat collectif applicable ne distinguent pas la notion de « permanent or temporary contract » tous les contrats sont donc considérés comme CDI. Pour la Chine, hors le siège, les contrats sont à durée déterminée de longue durée comme c'est majoritairement le cas en local.

DURÉE DU TRAVAIL

- 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.
- 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.

RÉPARTITION HOMMES/FEMMES

En pourcentage, le genre neutre existant en Suisse apparaît comme étant non significatif.

RECRUTEMENTS

- 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…

DÉPARTS

- Prise en compte des départs de CDI intervenus entre le 31/12/N-1 et le 30/12/N. Sont exclues les ruptures conventionnelles, de CDD, pendant la période d'essai.
- Les sorties au 31 décembre de l'année N sont comptabilisées dans les effectifs, ils ne sont pas comptabilisés dans les sorties de l'année N, mais dans celles de N+1.

ABSENCE ET TAUX D'ABSENTÉISME

- Les absences (en heures ou en jours) comptabilisées portent uniquement sur les maladies et les accidents de travail (payée ou non payées).
- Afin de pouvoir calculer le taux d'absentéisme les jours d'absences sont convertis en heures selon la méthode suivante :
  - nombre de jours calendaires d'absence référencés / 7 (jours par semaine) x 5 (jours semaines) x le nombre d'heures de travail journalier sur base temps plein du temps de travail légal local (soit x 8 lorsque la durée du travail est de 40 heures semaine) ;
  - nombre de jours ouvrés d'absence référencés x le nombre d'heures de travail journalier sur base temps plein du temps de travail légal local (soit x 8 lorsque la durée du travail est de 40 heures semaine).
- La formule utilisée pour le taux d'absentéisme utilisée ensuite est la suivante :

  nombre d'heures d'absence pour maladie ou accident de travail / le nombre d'heures payées (ou sur / le nombre d'heures travaillées lorsque le nombre d'heures payées n'a pas pu être extrait du logiciel paye)

MASSE SALARIALE

Cette donnée reprend le total des rémunérations brutes fixes et variables, chargées (c'est-à-dire cotisations sociales salariales et patronales comprises).

Les monnaies locales sont converties en € en date du 15 mars 2019, selon les taux de change suivants :

- Chine : 7,599840 ;
- Pologne : 4,303150 ;
- CZ : 25,665100 ;
- Suisse : 1,13649.

FORMATION

- Le volume global référencé prend en compte les heures dispensées aux salariés au cours de l'année de référence incluant les mini-formations. Lorsque les données sont communiquées en jours, les jours sont convertis en heures sur la base de la même formule que pour l'absentéisme.
- 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.
- La formule retenue ensuite reprend le nombre d'heures moyen reçu par salarié formé, hors mini-formations référencées comme telles et, par analogie, hors formation d'une heure et moins. Par ailleurs, seules les sessions sont comptabilisées, c'est-à-dire qu'un employé ayant reçu trois sessions de formations dans l'année est comptabilisé trois fois.

ACCIDENTS DE TRAVAIL

Un taux de fréquence et de gravité a été établi sur les BU internationales 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) enregistrées entre le 1er janvier et le 31 décembre ayant entraîné au moins un jour d'arrêt de travail ;
- le nombre d'heure est le nombre d'heures payées de l'ensemble du périmètre du 1er janvier au 31 décembre.

Gravité : Nombre de journées perdues / Nombre d'heures payées * 1 000

- est considérée comme journée perdue le nombre repris sur la déclaration (en jour calendaire) ;
- en France la formule utilisée reste pour l'instant la même que précédemment avec un lien sur des heures travaillées et non payées.

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Le périmètre de reporting environnemental exclut les pays et/ou établissements repris, à savoir : Belgique (établissements sous l'enseigne Altea), Pays-Bas et Portugal.

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

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 et ont fait l'objet d'une mise à jour en 2018.

Pour l'électricité les coefficients suivants ont été appliqués pour l'ensemble des pays :

- Suisse : 0,0273 kg de CO_2/kWh ;
- France : 0,0571 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 0,324 kg de CO_2/KWh a été appliqué pour l'ensemble des filiales ;
- pour le gaz naturel : un coefficient de 0,214 kg de CO_2/KWh a été appliqué pour l'ensemble des filiales ;
- pour le gaz propane : un coefficient de 0,257 kg de CO_2/KWh a été appliqué pour l'ensemble des filiales ;
- pour le bois : un coefficient de 0,0295 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 : Clinique de l'Ill – Clinique du Mont Valérien – Résidence Les Jardins de Charlotte – Résidence Chaillot – Clinique de Livry-Gargan – Clinique de Château de Bon Attrait – Résidence de Rognac ;
- Belgique : Knokke Heist – WZC Belfait – Dilbeek Wivina – D'Arconati – Gooik Kesterberg – Brugge Ventoux – Gent Home Claire – Hulshout – Flandre Aldea – Mont-Saint-Roch, Bressous Paradis, Warneton Sérénité, Waterloo Argenteuil, Bruxelles Palace, Liège Clos sur Fontaine, Deurne Koala, Ostende, Bruxelles Prince Royal ;
- Allemagne : Delmenhorst am Par – Neustad – Dortmund Josefa – Krannenburg – Ahlersted Auetal – Krefeld Bismarckvi – Norden Medicenter – Bremen – Dortmund Wickede – Grebenstein – Iserlohn – Hessisch Oldendorf – Oldendorf – Betzebdorf – Neustadt a. RBGE Leinebogen – Enger Mathilde – Schleswig – Bad Friedrichshall – Verden am Burgberg – Südbrookmerland – Bad Salzufflen – Hambergen Eichhof – Syke Deutsche Eich – Groß Scwülper an den Meerwiesen – Eschershausen Wilh – Norden Norddeich – Zetel – Kirchlengern Klost – Wiesmor – Emden – Karlsruhe Grötzingen ;
- Italie : Segrate San Felice – Vila Cenacolo – San Francesco – Mater Dei – Vilamar ;
- Pologne : Warsaw Mazovia – Warsaw Ken ;
- Autriche : St Veit – Wolsberg – Krems – Gratkorn – Eben am Achensee – Achenkirch – Langenfeld – Schwarz – Dornbirn – Knittefeld – Kittsee Rehab – Frauenkirchen Dialyse – Kurhotel Salzerbad Gmbh.

BILAN CARBONE

Concernant le Bilan Carbone réalisé en France en 2017, il convient de noter :

- le périmètre retenu est celui de l'ensemble des établissements appartenant au groupe ORPEA au 31 décembre 2017 et situés sur le sol français, incluant les résidences, les cliniques et le siège. En tout, il regroupe 358 établissements exploités, situés sur tout le territoire. L'activité de service à domicile n'a pas été intégrée (un calcul estimatif a montré qu'elle représentait une part inférieure à 1 % du bilan global du Groupe). Pour réaliser ce Bilan, un plan d'échantillonnage a été effectué conformément à la réglementation. Il est égal à la racine carré du nombre de sites arrondie au nombre entier supérieur (soit 10 EHPAD et 10 cliniques) ;
- le bilan GES est calculé à partir d'une extrapolation réalisée sur les 20 sites audités. Il existe donc statistiquement une incertitude estimée à 20 % sur les valeurs des données (cette incertitude a été notifiée dans le bilan). De plus, le bilan carbone s'exprime en « équivalent » CO_2 ce qui comprend les autres gaz comme le méthane, l'oxyde nitreux, les hydrofluorocarbones, les hydrocarbures perfluorés, et l'hexafluorure sulfureux.

GESTION DES DÉCHETS MÉDICAUX

En 2018, les données n'ont pu être consolidées que sur le périmètre de la France, de la Belgique et de l'Espagne.

Les tonnages des DASRI sont calculés sur la base des factures d'un prestataire unique qui traite ces déchets (pour 325 établissements) ; Pour les quelques établissements ayant recours à un prestataire différent (16 établissements soit 4,9 % 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).

Il est à noter qu'au regard du caractère non significatif, pour la France, sont exclues du calcul les boîtes d'aiguilles usagées.

CONSOLIDATION ET CONTRÔLES INTERNES

L'ensemble des données remontées par les différents pays sont consolidées sous la responsabilité des Directions *corporate* ressources humaines et construction et maintenance.

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 légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce, ORPEA a désigné un de ses Commissaires aux comptes comme organisme tiers indépendant (OTI) chargé de vérifier, entre autres, la sincérité des informations environnementales, sociales et sociétales, tant qualitatives que quantitatives, publiées.

L'attestation de présence et de sincérité de l'OTI jointe en section 8, détaille les travaux effectués par l'OTI ainsi que leurs commentaires et conclusions.

3.8 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 2018

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 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extrafinancière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extrafinanciers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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 DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 2251 et suivants du Code de commerce 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 ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats.
- Nous avons apprécié 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.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 2251021 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105.
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques.
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs [(1)] que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices [(2)] qui représentent 47 % des effectifs et couvrent entre 26 et 99 % des données environnementales consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests.
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes [(3)].
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

(1) Informations quantitatives : effectifs inscrits, % CDI et CDD, % hommes et femmes, % temps plein et temps partiel, recrutements en CDI, licenciements CDI, rémunération brute versée aux salariés, nombre 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 2018, production de déchets de soins à risque infectieux (DASRI).

(2) ORPEA France, ORPEA Espagne.

(3) Bilan carbone, baromètre de satisfaction résidents et familles 2018.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes entre février 2019 et mai 2019.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 3 mai 2019

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 148
- **4.1.1** Composition du Conseil d'Administration 149
- **4.1.2** Fonctionnement du Conseil d'Administration 156
- **4.1.3** Fonctionnement et principaux travaux des Comités d'Études 160

4.2 Direction Générale 164
- **4.2.1** Modalité d'exercice de la Direction Générale 164
- **4.2.2** Limitations aux pouvoirs de la Direction Générale 164

4.3 Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants et aux mandataires sociaux 165
- **4.3.1** Rémunérations et avantages en nature des administrateurs 165
- **4.3.2** Rémunérations et avantages en nature des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2018 165
- **4.3.3** Tableaux de synthèse des rémunérations et avantages en nature des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2018 175
- **4.3.4** Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2019 soumise au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 27 juin 2019 (« *say on pay* » *ex ante*) 179

4.4 Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 184

4.5 Conventions conclues entre un mandataire social et une filiale 184

4.6 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 184

4.7 État récapitulatif des opérations réalisées en 2018 par les mandataires sociaux sur le titre ORPEA 185

4.8 Annexes 185
- **4.8.1** Annexe 1 : tableau « Appliquer ou Expliquer » 185
- **4.8.2** Annexe 2 : renseignements complémentaires sur les mandataires sociaux 185
- **4.8.3** Annexe 3 : Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 191

« 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. »

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 25 avril 2019.

ORPEA se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF dans sa version révisée en juin 2018 (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 26 mars 2019. 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 présentent 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 2018	Exercice 2017
Nombre de réunions du Conseil d'Administration	8	9
Taux de participation aux réunions du Conseil d'Administration (1)	96,59 %	91,35 %
Nombre d'administrateurs (1)	11 (5)	11
Proportion d'administrateurs indépendants (2)	90,00 % (6)	90,00 %
Taux de féminisation du Conseil d'Administration (3)	40,00 % (6)	40,00 %
Nombre de nationalités au Conseil d'Administration	4 (7)	4
Ancienneté moyenne des administrateurs (4)	3,8 ans (8)	2,8 ans
Âge moyen des administrateurs (4)	54,8 ans (9)	53,8 ans

(1) L'administrateur représentant les salariés a été pris en compte dans les calculs.
(2) 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.
(3) 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.
(4) L'administrateur représentant les salariés n'a pas été pris en compte dans les calculs.
(5) Le nombre d'administrateurs demeure valable à la date du présent rapport.
(6) Ce pourcentage demeure valable à la date du présent rapport.
(7) Ce nombre demeure valable à la date du présent rapport.
(8) À la date du présent rapport, l'ancienneté moyenne des administrateurs est de 3,6 ans.
(9) À la date du présent rapport, l'âge moyen des administrateurs est de 54,2 ans.

Taux individuels de participation des administrateurs	Exercice 2018	Exercice 2017
M. Philippe Charrier	100 %	100 %
M. Yves Le Masne	100 %	100 %
Mme Laure Baume	100 %	66,67 % (1)
M. Xavier Coirbay	100 %	100 %
Mme Bernadette Danet-Chevallier	75 %	100 %
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	100 %	100 %
M. Jean-Patrick Fortlacroix	87,50 %	88,89 %
M. Christian Hensley	100 %	100 %
Mme Brigitte Lantz	100 %	100 %
Mme Joy Verlé	100 %	100 %
Mme Sophie Kalaidjian	100 %	66,67 % (2)

(1) 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.
(2) Mme Sophie Kalaidjian a assisté à six réunions sur neuf, en raison d'un congé maternité.

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des Comités d'Études depuis le 1er janvier 2018	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'Administration	M. Christian Hensley (administrateur) (1)	M. Moritz Krautkrämer (administrateur) (1)	M. Jean-Patrick Fortlacroix
Comité d'Audit			M. Jean-Patrick Fortlacroix (Président)
Comité des Nominations et des Rémunérations	M. Christian Hensley (membre) (3)	Mme Sophie Kalaidjian (membre) (2) Mme Joy Verlé (membre) (3)	

(1) M. Moritz Krautkrämer a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration du 26 mars 2019, en remplacement de M. Christian Hensley.
(2) Mme Sophie Kalaidjian, administrateur représentant les salariés, est membre du Comité des Nominations et des Rémunérations depuis le 20 novembre 2018. Elle a participé comme invité à toutes les séances tenues entre le 1er janvier 2018 et la date de sa nomination.
(3) Suite à la démission de M. Christian Hensley de son mandat d'administrateur, Mme Joy Verlé a été nommée membre du Comité des Nominations et des Rémunérations par le Conseil d'Administration du 26 mars 2019.

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 2018, le Conseil d'Administration était composé de 11 administrateurs, dont un administrateur représentant les salariés.

Le Conseil d'Administration du 26 mars 2019 a coopté M. Moritz Krautkrämer en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Christian Hensley et pour la durée restant à courir du mandat de celui-ci, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le tableau ci-après synthétise les informations personnelles et expériences de M. Christian Hensley et des administrateurs en fonction à la date du présent rapport ainsi que des renseignements sur leur (le cas échéant, ancien) mandat d'administrateur au sein de la Société.

		Informations personnelles			Expérience	
Nom	**Qualité**	**Âge** [1]	**Sexe**	**Nationalité**	**Expérience internationale**	**Expérience fonctionnelle**
M. Philippe Charrier	Administrateur (et Président du Conseil d'Administration)	64	H	Française	Afrique, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie, Europe, Moyen-Orient	Direction Générale, Finance, Gouvernance, Marketing, Médical
M. Yves Le Masne	Administrateur (et Directeur Général)	56	H	Française	Europe	Développement, Finance, Management
Mme Laure Baume	Administrateur	43	F	Française	Afrique, États-Unis, Europe	Communication, Digital, Marketing, RSE
M. Xavier Coirbay [2]	Administrateur	53	H	Belge	Asie, États-Unis, Europe de l'Ouest	Développement, Finance
Mme Bernadette Danet-Chevallier	Administrateur	60	F	Française		Commercial, Management, Marketing, Ressources Humaines
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	Administrateur	63	H	Française	États-Unis, Europe	Gouvernance, Juridique, RSE
M. Jean-Patrick Fortlacroix	Administrateur	61	H	Française		Finance
M. Christian Hensley [3] [4]	Administrateur	44	H	Américaine	Amérique du Nord	Développement, Finance, Management
M Moritz Krautkrämer [3] [4]	Administrateur	38	H	Allemande	Amérique du Nord, Europe	Développement, Finance
Mme Brigitte Lantz	Administrateur	65	F	Française		Médical
Mme Joy Verlé [3]	Administrateur	39	F	Franco-britannique	Europe, Royaume-Uni, Amérique latine	Développement, Finance
Mme Sophie Kalaidjian	Administrateur représentant les salariés	41	F	Française		Juridique

(1) Âge des administrateurs au 31 décembre 2018.
(2) Administrateur dont la candidature a été proposée par Sofina Group.
(3) Administrateurs dont la candidature a été proposée par CPPIB.
(4) M. Moritz Krautkrämer a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration du 26 mars 2019, en remplacement de M. Christian Hensley.
(5) 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 internationales, fonctionnelles et sectorielles 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 entre le 1er janvier 2018 et la date du présent rapport, qui indiquent notamment leur parcours professionnel, les mandats et fonctions qu'ils exercent ou ont exercé au cours des cinq dernières années en dehors de la Société ainsi que le nombre d'actions qu'ils détiennent, figurent en Annexe 2 audit rapport.

Expérience		Position au sein du Conseil			
Expérience sectorielle	**Indépendance**	**Date de dernière nomination / cooptation**	**Échéance du mandat en cours**	**Ancienneté au sein du Conseil d'Administration**	**Membre des Comités d'Études**
Distribution, Matériaux de construction, Pharmacie, Produits de grande consommation, Santé	Oui	28 mars 2017	AGO 2019 (5)	28 mars 2017	
Immobilier, Santé	Non	23 juin 2015	AGO 2019 (5)	29 juin 2006	
Aéroportuaire, Agroalimentaire, Hôtellerie, Spiritueux, Tourisme	Oui	14 décembre 2016	AGO 2020 (5)	14 décembre 2016	Comité d'Audit (Membre)
Fonds alternatifs, Sociétés d'investissement	Oui	22 juin 2017	AGO 2021 (5)	22 juin 2017	Comité des Nominations et des Rémunérations (Membre)
Hôtellerie, Tourisme	Oui	22 juin 2017	AGO 2021 (5)	16 septembre 2014	Comité des Nominations et des Rémunérations (Membre)
Automobile, Électroménager, Immobilier, Santé, Sociétés d'investissement, Transport	Oui	23 juin 2015	AGO 2019 (5)	15 février 2012	Comité d'Audit (Membre) Comité des Nominations et des Rémunérations (Président)
Immobilier, Santé	Oui	25 juin 2014	AGO 2022 (5)	30 juin 2011	Comité d'Audit (Président)
Capital-investissement, Communications, Éducation, Santé	Oui	23 juin 2016	AGO 2020 (5)	23 juin 2016	Comité des Nominations et des Rémunérations (Membre)
Assurance, Hôtellerie, Santé, Médias et Technologies, Services aux Entreprises, Télécommunications	Oui	26 mars 2019	AGO 2020 (5)	26 mars 2019	
Santé	Oui	14 décembre 2016	AGO 2020 (5)	14 décembre 2016	
Éducation, Énergies renouvelables, Santé, Services aux Entreprises	Oui	27 avril 2017	AGO 2019 (5)	27 avril 2017	Comité d'Audit (Membre) Comité des Nominations et des Rémunérations (Membre)
Santé	Non	15 janvier 2015	AGO 2021 (5)	15 janvier 2015	Comité des Nominations et des Rémunérations (Membre)

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration depuis le 1er janvier 2018

L'Assemblée Générale du 28 juin 2018 a renouvelé 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.

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.

Le Conseil d'Administration du 26 mars 2019 a coopté M. Moritz Krautkrämer en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Christian Hensley et pour la durée restant à courir du mandat de celui-ci, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019. La ratification de cette cooptation sera proposée à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

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 (critère des relations d'affaires significatives) ;
- 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.

Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

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.

L'examen du critère des relations d'affaires significatives est effectué en deux étapes. Tout d'abord, le Conseil d'Administration vérifie l'existence d'une relation d'affaires. Si celle-ci est avérée, un examen plus poussé est alors conduit afin d'évaluer la nature significative ou non de cette relation. Le Conseil d'Administration n'a pas défini de critères pour évaluer le caractère significatif des relations d'affaires puisqu'aucun des membres du Conseil d'Administration n'entretient de relations d'affaires avec le Groupe.

Le 26 mars 2019, le Conseil d'Administration a, sur recommandation 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, M. Moritz Krautkrämer, Mme Brigitte Lantz et Mme Joy Verlé, ce qui porte le taux d'indépendance à 90 % au 31 décembre 2018 et à la date du présent rapport. Conformément à la recommandation 8.7 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil a porté une attention particulière à la situation de M. Christian Hensley, de M. Moritz Kraütkramer et de Mme Joy Verlé, administrateurs dont la candidature a été proposée par CPPIB, premier actionnaire d'ORPEA avec 14,51 % du capital et 21,89 % des droits de vote au 31 décembre 2018. 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.

Le tableau ci-après synthétise la situation de chaque administrateur mentionné ci-dessus au regard des critères d'indépendance figurant dans la recommandation 8.5 du Code AFEP-MEDEF et rappelés ci-dessus.

Critères	M. Philippe Charrier	M. Yves Le Masne	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 (1)	M. Moritz Krautkrämer (1)	Mme Brigitte Lantz	Mme Joy Verlé
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 2 : Mandats croisés	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 4 : Lien familial	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 5 : Commissaire aux comptes	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

(1) M. Moritz Krautkrämer a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration du 26 mars 2019, en remplacement de M. Christian Hensley.

La recommandation 8.3 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 tant au 31 décembre 2018 qu'à la date du présent rapport.

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.

DIVERSITÉ, PARITÉ ET COMPLÉMENTARITÉ DES COMPÉTENCES DES ADMINISTRATEURS

Conformément à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, le présent paragraphe décrit la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration (au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle), ses objectifs, ses modalités de mise en œuvre et les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé.

Le Conseil d'Administration d'ORPEA ambitionne que sa composition reflète le profil du Groupe, un des leaders mondiaux de la prise en charge de la dépendance, réalisant environ la moitié de son chiffre d'affaires à l'international grâce à une dynamique de croissance soutenue, disposant d'un patrimoine immobilier de plus de 5 Mds€ et accordant une attention particulière à la qualité de ses prestations (tant dans le domaine de la santé que s'agissant des prestations hôtelières) et aux conditions de travail de ses collaborateurs. Ainsi, outre l'internationalité, le Conseil d'Administration veille dans sa composition à disposer de profils ayant une expérience :

- fonctionnelle dans la finance, le développement et/ou le management/les ressources humaines, le médical ;
- sectorielle dans l'hôtellerie, l'immobilier et la santé.

Par ailleurs, afin de mieux appréhender les enjeux liés à la gouvernance, à la RSE et à la Digitalisation/Marketing/Communication, des profils ayant une expérience dans ces domaines sont également recherchés.

Enfin, le Conseil d'Administration souhaite qu'au moins un administrateur exerce ou ait exercé des fonctions de direction générale, afin d'interagir en *sparring partner* avec le Directeur Général.

À la date du présent rapport, ainsi que cela est plus amplement décrit au début du présent paragraphe 4.1.1, l'ensemble de ces compétences sont reflétées au sein du Conseil d'Administration puisque[(1)] :

- 30 % des membres du Conseil d'Administration sont de nationalité étrangère et 70 % ont une ou plusieurs expériences professionnelles à l'international ;
- 60 % des membres du Conseil d'Administration ont une expérience dans la Finance, 40 % dans le Développement, 20 % (30 % au 31 décembre 2018) dans le Management et 20 % dans le Médical ;
- 30 % (20 % au 31 décembre 2018) des membres du Conseil d'Administration ont une expérience dans l'Hôtellerie, 20 % dans l'Immobilier et 60 % dans la Santé ;
- 20 % des membres du Conseil d'Administration ont une expérience significative en matière de Gouvernance, 20 % en matière de RSE et 30 % (20 % au 31 décembre 2018) en matière de Digitalisation/Marketing/Communication ;
- le Président du Conseil d'Administration exerce depuis plusieurs années des fonctions de direction générale.

Outre le bénéfice d'expériences diverses et complémentaires, le Conseil d'Administration veille à la diversité de sa composition tant en terme d'âge que de sexe. Ainsi, l'âge moyen des administrateurs est de 54,2 ans et aucun administrateur n'est âgé de plus de 70 ans. Par ailleurs, 40 % des membres du Conseil d'Administration sont des femmes (45,45 % en prenant en considération l'administrateur représentant les salariés).

En termes d'objectifs, il serait souhaitable, à l'occasion de futurs remplacements ou renouvellements, de maintenir les compétences énoncées ci-dessus et considérées comme essentielles à ce stade de développement du Groupe, tout en accroissant davantage l'internationalité du Conseil.

Il est important de souligner que le Conseil d'Administration s'assure que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs améliorent en permanence la politique de non-discrimination et de diversité que ce soit de manière générale ou dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

Cette représentation équilibrée est valable dans l'ensemble des instances dirigeantes avec 29 % de femmes au sein du Comité de Direction et plus de 40 % dans le top 100 du management. À ce titre et à l'occasion de la quinzième édition des Grands Prix du gouvernement d'entreprise organisé par le journal l'AGEFI, ORPEA s'est vu décerner le Grand Prix de la diversité dans les organes de direction, dans la catégorie SBF 80.

(1) L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans les calculs ci-dessous.

RENOUVELLEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les mandats des membres du Conseil d'Administration se renouvellent de manière échelonnée comme suit.

Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021
M. Philippe Charrier	Mme Laure Baume	M. Xavier Coirbay	M. Jean-Patrick Fortlacroix
M. Yves Le Masne	M. Moritz Krautkrämer (1)	Mme Bernadette Danet-Chevallier	
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	Mme Brigitte Lantz	Mme Sophie Kalaidjian (représentant les salariés)	
Mme Joy Verlé			

(1) M. Moritz Krautkrämer a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration du 26 mars 2019, en remplacement de M. Christian Hensley.

En lien avec la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration, il sera proposé à l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 de renouveler les mandats d'administrateurs de M. Philippe Charrier, de M. Yves Le Masne, de FFP Invest (représentée par M. Thierry de Poncheville) et de Mme Joy Verlé 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 2022.

Outre leur assiduité, chaque administrateur possède des compétences importantes et utiles au Conseil : M. Philippe Charrier dispose d'une longue expérience en tant que dirigeant de groupes internationaux dans la santé et dans les produits de consommation grand public, M. Yves Le Masne a une connaissance approfondie des activités du Groupe et de son organisation grâce à son long parcours au sein d'ORPEA et à sa qualité de Directeur Général, FFP Invest est une société reconnue pour son accompagnement à long terme dans des sociétés leaders dans leur secteur d'activité et Mme Joy Verlé a exercé des fonctions de conseil en fusions/acquisitions notamment dans le domaine de la santé. Les informations personnelles et l'expérience de ces membres du Conseil ainsi que des informations sur leur mandat d'administrateur au sein de la Société sont plus amplement présentées dans le tableau figurant au début du paragraphe intitulé « Information sur l'identité des administrateurs et leurs mandats » ; leurs biographies qui indiquent notamment leur parcours professionnel, les mandats et fonctions qu'ils exercent ou ont exercé au cours des cinq dernières années en dehors de la Société ainsi que le nombre d'actions qu'ils détiennent, figurent en Annexe 2 au présent rapport.

Par ailleurs, à l'exception de M. Yves Le Masne, tous ces administrateurs sont indépendants.

En outre, il sera proposé à l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 d'approuver la cooptation de M. Moritz Krautkrämer en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Christian Hensley et pour la durée restant à courir du mandat de celui-ci, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le profil de M. Moritz Krautkrämer est en parfaite adéquation avec la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration décrite ci-dessus. En effet, de nationalité allemande et ayant eu des expériences internationales significatives (Canada, États-Unis et Europe), M. Moritz Krautkrämer a par ailleurs des compétences en finance et en développement, dans les secteurs notamment de la santé, de l'hôtellerie, des médias et des télécommunications ainsi que des services aux entreprises. Enfin, il est indépendant.

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. 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 membre du Comité des Nominations et des Rémunérations appelé à traiter des questions concernant les rémunérations depuis le 20 novembre 2018, conformément à la recommandation 17.1 du Code AFEP-MEDEF. Il a participé comme invité à toutes les séances dudit Comité tenues entre le 1er janvier et le 20 novembre 2018.

Un représentant du personnel assiste par ailleurs aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

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 les titres 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 26 mars 2019. Le Règlement intérieur est en libre téléchargement sur le site Internet de la Société (**www.orpea-corp.com**).

Une plateforme digitale est utilisée pour la gestion des travaux du Conseil d'Administration et des Comités d'Études. Outre la sécurisation des échanges d'information, l'utilisation de cette plateforme permet d'améliorer la performance et la gouvernance du Conseil d'Administration et des Comités d'Études. En effet, les dossiers présentés lors desdits Conseil et Comités ainsi que des séminaires stratégiques sont déposés sur cette plateforme digitale, mais également des analyses financières publiées et autres documents utiles (vadémécum de l'administrateur, règlement intérieur du Comité d'Audit…) pour l'exercice par les administrateurs de leurs missions.

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 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 événements 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 2018, sa deuxième année dans la fonction, M. Philippe Charrier a continué à visiter des établissements du Groupe, tant en France qu'à l'étranger, et à rencontrer les équipes de direction ainsi que les équipes opérationnelles afin de parfaire sa 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), de digitalisation, de son développement dans les pays où le Groupe est déjà présent et de la prospection dans de nouveaux pays ainsi que pour la structuration du Groupe pour le futur et la mise en œuvre des recommandations issues du rapport sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration. Il a par ailleurs instauré un dialogue régulier avec les autres administrateurs. Il a enfin participé à toutes les séances des Comités d'Études.

Activité du Conseil d'Administration en 2018

Le 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 mis en ligne sur la plateforme digitale du Conseil d'Administration dans la semaine qui précède la réunion, accompagné, dans la mesure du possible, des documents dont l'examen est nécessaire à la prise de décision des administrateurs.

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 huit reprises au cours de l'exercice 2018 (neuf fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence a été de 96,59 % (91,35 % 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, étant précisé que chaque réunion du Conseil commence par un rapport du Directeur Général sur l'actualité et le suivi des développements.

Stratégie opérationnelle et financière du Groupe

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil a continué à porter une attention particulière à la stratégie du Groupe, notamment à son développement à l'international, à son financement et à différents aspects de la politique des ressources humaines.

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 2018, notamment les opérations suivantes :

- différentes opportunités d'acquisitions dont celles des groupes néerlandais Dagelijks Leven et September Allerzorg, deux des principaux acteurs du secteur des maisons de retraite aux Pays-Bas, du groupe allemand Axion, afin de renforcer sa position sur le secteur des maisons de retraite premium en Allemagne, de l'établissement le plus haut de gamme en Uruguay, situé à Montevideo, et du groupe Senior Suites, premier groupe privé chilien de maisons de retraite ;
- l'émission d'un placement public obligataire inaugural d'un montant total de 400 M€ et de financements *Schuldschein*.

En outre, le Conseil d'Administration s'est prononcé sur le budget 2018 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 2017, les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2018, 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.

L'examen des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2017 a été accompagné d'une présentation décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de la Société ainsi que les options comptables retenues.

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 examiné, à la lumière des travaux du Comité des Nominations et des Rémunérations, les questions relatives au renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Patrick Fortlacroix et aux mandats venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale 2019.

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 2017, 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 2018 ;
- l'indépendance des administrateurs.

Le Conseil d'Administration a enfin :

- organisé un débat sur sa composition, son organisation et son fonctionnement ainsi que ceux de ses Comités d'Études, sur la base de l'évaluation qui a été réalisée par un cabinet extérieur indépendant de renommée internationale ;
- examiné les plans de successions des mandataires sociaux élaborés en 2017 et couvrant les cas de vacance imprévue ainsi que l'étude menée par un cabinet extérieur en 2018 et portant sur l'identification de potentiels successeurs aux principaux membres de la Direction Générale, en ce compris le Directeur Général et le Directeur Général Délégué, en les classant dans cinq catégories différentes (talent stratégique, expert adaptable, talent estimé, talent en devenir, jeune potentiel) selon leurs performances et leurs potentiels respectifs et assisté à une présentation de la politique de développement mise en œuvre par les ressources humaines.

Autres thèmes

Le Conseil d'Administration a par ailleurs, à titre indicatif :

- examiné le bilan boursier 2017 ainsi que les bilans qualité annuel pour 2017 et semestriel pour 2018 ;
- 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 2018, ainsi que d'autres plans au profit de certains collaborateurs du Groupe ;
- arrêté les résolutions et les documents prévus par la loi concernant l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires ;
- renouvelé l'autorisation globale 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 leurs présidents respectifs et ont donné lieu à des débats.

Séminaires du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration organise au moins deux séminaires par an, un séminaire stratégique et un séminaire international.

Le séminaire stratégique, d'une durée d'une journée, organisé en juin 2018, a été l'occasion pour les administrateurs de rencontrer notamment d'autres membres de la Direction Générale et de poursuivre la diversification des sujets traités avec des présentations notamment du plan d'affaires à cinq ans, de la politique médicale et innovation, du déploiement international du modèle de gestion d'une maison de retraite et de la politique achats et restauration.

Le séminaire international, d'une durée de deux jours, organisé en novembre 2018, a permis aux administrateurs de rencontrer la Direction Générale du *Cluster* Europe de l'Est au cours de la visite de deux sites et d'une présentation plus approfondie de ce *Cluster.*

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.

PARCOURS D'INTÉGRATION DES ADMINISTRATEURS

Un parcours d'intégration comportant des visites de sites et une présentation du Groupe sont proposés à chaque nouvel administrateur.

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. Cette évaluation est concomitante pour ce qui concerne le Conseil d'Administration et les Comités d'Études.

Ainsi, une évaluation formalisée a été réalisée début 2018 par le cabinet Spencer Stuart. 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.

La plupart des axes d'amélioration identifiés à cette occasion ont été mis en œuvre depuis lors, notamment : commencer la séance par un rapport du Directeur Général sur l'actualité et le suivi des développements ; améliorer l'information du Conseil par la systématisation d'un séminaire stratégique et la mise en ligne sur la plateforme digitale du Conseil des analyses financières publiées ; poursuivre la diversification des sujets inscrits à l'ordre du jour du Conseil et des intervenants ; créer plus d'occasions pour les administrateurs pour se rencontrer de façon informelle ; donner l'occasion aux membres du Comité des Nominations et des Rémunérations de rencontrer et de mieux connaître les niveaux n-1 et n-2 de l'équipe de direction ; aborder plus régulièrement au Conseil les questions relatives aux ressources humaines, à la RSE et à l'éthique ; organiser un séminaire stratégique annuel en plus du séminaire international.

Outre cette évaluation formalisée, un débat sur la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'Administration ainsi que de ceux de ses Comités d'Études est organisé chaque année. Afin de préparer ce débat, une note présentant les thèmes de réflexion devant servir de base aux discussions et faisant le point sur la mise en œuvre des axes d'amélioration identifiés lors de la dernière évaluation est remise aux administrateurs lors du Conseil précédent. Ainsi, ce débat a eu lieu début 2019 ; il en ressort une appréciation positive des administrateurs, qui ont salué les progrès accomplis.

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 2020.

Compte tenu de l'ancienneté moyenne des administrateurs (2,8 ans au 31 décembre 2017 et 3,8 ans au 31 décembre 2018, inférieure à la durée d'un mandat), il n'a pas été jugé opportun d'évaluer la contribution individuelle des administrateurs ni début 2018 ni début 2019. Les membres du Conseil d'Administration ont émis le souhait d'avoir un retour sur leur contribution individuelle et la valorisation de leurs compétences par ledit Conseil et la Direction Générale à l'occasion d'une prochaine évaluation.

DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ ET DÉLÉGATIONS UTILISÉES

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations en vigueur, accordées par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 ; il fait également état de l'utilisation qui en a été faite au cours de l'exercice 2018.

Nature des autorisations/Montant nominal global maximum/Autres informations	Durée de validité	Utilisation au cours de l'exercice
14e résolution – Programme de rachat d'actions : ■ dans la limite de 10 % du capital ; ■ prix maximum d'achat ≤ 150 € par action.	18 mois	Néant
15e résolution – Réduction du capital social par annulation d'actions auto-détenues : ■ montant maximal : 10 % du capital social.	18 mois	Néant
16e résolution – Émission d'actions ordinaires 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 créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires : ■ montant nominal maximal des augmentations de capital : 40 000 000 € ; ■ montant nominal maximal des titres de créances : 750 000 000 €.	26 mois	Néant
17e résolution – Émission, par voie d'offre au public, d'actions ordinaires 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 créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires : ■ montant nominal maximal des augmentations de capital : 8 073 290 € ; ■ montant nominal maximal des titres de créances : 750 000 000 €.	26 mois	Néant
18e résolution – Émission, par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier, d'actions ordinaires 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 créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires : ■ montant nominal maximal des augmentations de capital : 10 % du capital social ; ■ montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €.	26 mois	Néant
19e résolution – Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires : ■ dans la limite de 15 % de l'émission initiale ; ■ montant s'imputant sur chacune des émissions décidées en application des 16e et 17e résolutions.	26 mois	Néant
21e résolution – Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires : ■ dans la limite de 10 % du capital social.	26 mois	Néant
22e résolution – Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou assimilés : ■ montant nominal maximal des augmentations de capital : 30 000 000 €.	26 mois	Néant
23e résolution – Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, aux mandataires sociaux et salariés, avec suppression du droit préférentiel de souscription : ■ dans la limite de 1 % du capital social, avec un sous-plafond de 0,2 % du capital social pour les dirigeants mandataires sociaux ; ■ condition de présence pour tous les bénéficiaires ; ■ conditions de performance appréciées sur une période de trois ans pour les dirigeants mandataires sociaux ; ■ période d'acquisition de trois ans.	38 mois	44 701 actions (0,07 % du capital) attribuées à deux bénéficiaires sous condition de performance – Conseil d'Administration du 28 juin 2018
24e résolution – Augmentations de capital en faveur des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription : ■ montant nominal maximum : 400 000 €.	26 mois	Néant
Plafond global des augmentations de capital réalisées en vertu des 16e à 19e résolutions, 21e et 23e résolutions : ■ montant nominal maximum des augmentations de capital : 40 000 000 € / 8 073 290 € ; ■ montant nominal maximal des titres de créances : 750 000 000 €.		

Le texte intégral des résolutions approuvées par ladite Assemblée 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.

4.1.3 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 2018 sont indiqués ci-après.

COMITÉ D'AUDIT

Les tableaux ci-après présentent 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 2018	Exercice 2017
Nombre de réunions du Comité d'Audit	3	4
Taux de participation aux réunions du Comité d'Audit	83,33 %	85,71 %
Nombre de membres du Comité d'Audit (1)	4	4
Proportion d'administrateurs indépendants (1)	100 %	100 %
Taux de féminisation du Comité d'Audit (1)	50 %	50 %
Ancienneté moyenne des membres du Comité d'Audit	4 ans	3 ans
Âge moyen des membres du Comité d'Audit	51,5 ans	50,5 ans

(1) Composition du Comité d'Audit au 31 décembre de l'exercice concerné.

Taux individuels de participation des administrateurs	Exercice 2018	Exercice 2017
M. Jean-Patrick Fortlacroix	100 %	100 %
Mme Laure Baume	33,33 % (1)	100 %
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	100 %	75 %
Mme Joy Verlé	100 %	100 %

(1) Mme Laure Baume a assisté à une réunion sur trois, en raison d'engagements professionnels à l'étranger.

Le fonctionnement, la composition et les missions du Comité d'Audit sont régis par un règlement intérieur, qui a été mis à jour pour la dernière fois le 6 décembre 2017 pour prendre en considération notamment la réforme européenne de l'audit et intégrer la procédure d'approbation des SACC autorisés.

Composition du Comité d'Audit

Au 31 décembre 2018, 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 telles que décrites dans le tableau présentant les principales informations sur les administrateurs au début du paragraphe 4.1.1 ci-dessus et 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 soit d'au moins deux tiers et que (ii) le Comité d'Audit ne comprenne 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 annuels 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.

Par ailleurs, après avoir analysé les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde qu'ils appliquent, le Comité d'Audit est en charge d'autoriser préalablement les Commissaires aux comptes d'ORPEA à fournir au Groupe des 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 procédure d'approbation des SACC Autorisés mise en place 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 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.

Le Comité d'Audit rend compte au Conseil d'Administration de ses travaux, exprime tout avis ou suggestion qui lui semblerait opportun 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 mis en ligne sur la plateforme digitale du Conseil d'Administration dans la semaine qui précède la réunion, accompagné, dans la mesure du possible, des documents utiles à leurs débats.

Pour mener à bien sa mission, le Comité d'Audit entend, s'il le juge utile, les Commissaires aux comptes, le Directeur Général et les membres de la Direction Générale de la Société, responsables notamment de l'établissement des comptes, du contrôle interne, de l'audit interne et de la gestion des risques, seul ou en présence de représentants de la Société.

Dans le cadre de ses missions, le Comité d'Audit peut solliciter des études techniques externes.

Activité du Comité d'Audit en 2018

Le Comité d'Audit s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2018 (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 2017, ainsi que les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2018 ;
- pris connaissance des travaux des Commissaires aux comptes portant sur les comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2017 et sur les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2018 ainsi que sur l'efficacité du contrôle interne d'ORPEA ;
- suivi l'avancée des chantiers liés à la conformité à la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (« loi Sapin 2 ») et au 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 »).

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 présentent 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 2018	Exercice 2017
Nombre de réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations	3	6
Taux de participation aux réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations	91,67 %	100 %
Nombre de membres du Comité des Nominations et des Rémunérations (1)	5 (5)	4
Proportion d'administrateurs indépendants (2)	100 % (6)	100 %
Taux de féminisation du Comité des Nominations et des Rémunérations (3)	25 % (7)	25 %
Ancienneté moyenne des membres du Comité des Nominations et des Rémunérations (4)	2,6 ans (8)	2,25 ans
Âge moyen des membres du Comité des Nominations et des Rémunérations (4)	52,2 ans (9)	54 ans

(1) Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations au 31 décembre de l'exercice concerné.
(2) Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations au 31 décembre de l'exercice concerné. L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance des administrateurs.
(3) Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations au 31 décembre de l'exercice concerné. L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul du taux de féminisation du Cominté des Nominations et des Rémunérations.
(4) L'administrateur représentant les salariés a été pris en compte dans les calculs.
(5) Ce nombre demeure valable à la date du présent rapport.
(6) Ce pourcentage demeure valable à la date du présent rapport.
(7) À la date du présent rapport, le taux de féminisation du Comité des nominations et des rémunérations est de 50 % suite à la nomination de Mme Joy Verlé en tant que membre par le Conseil d'administration du 26 mars 2019 (M. Christian Hensley ayant démissionné de ses fonctions d'administrateur).
(8) À la date du présent rapport, l'ancienneté moyenne des membres du Comité des nominations et des rémunérations est de 2,4 ans.
(9) À la date du présent rapport, l'âge moyen des membres du Comité des nominations et des rémunérations est de 51,2 ans.

Taux individuels de participation des administrateurs	Exercice 2018	Exercice 2017
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	100 %	100 %
M. Xavier Coirbay (1)	66,67 %	100 %
Mme Bernadette Danet-Chevallier	100 %	100 %
Christian Hensley	100 %	100 %
Mme Sophie Kalaidjian (2)	N/A	N/A

(1) M. Xavier Coirbay a assisté à deux réunions sur trois, en raison de motifs personnels.
(2) Mme Sophie Kalaidjian est membre du Comité depuis le 20 novembre 2018. Elle a participé comme invité à toutes les séances dudit Comité tenues entre le 1er janvier et le 20 novembre 2018.

Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations

Au 31 décembre 2018, le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé des cinq 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, M. Christian Hensley et Mme Sophie Kalaidjian, administrateur représentant les salariés (1).

Suite à la démission de M. Christian Hensley, le Conseil d'Administration du 26 mars 2019 a décidé de nommer Mme Joy Verlé en qualité de membre du présent Comité. À la date du présent rapport, le Comité des Nominations et des Rémunérations est composé des cinq 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, Mme Joy Verlé et Mme Sophie Kalaidjian (administrateur représentant les salariés).

M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, participe à ses réunions avec voix consultative.

M. Yves Le Masne, administrateur et Directeur Général, participe aux travaux du Comité des Nominations et des Rémunérations pour ce qui concerne les travaux sur les nominations.

Il comprend uniquement des membres indépendants, étant précisé que, conformément à l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF, l'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance des administrateurs.

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.

(1) Mme Sophie Kalaidjian est membre du Comité des Nominations et des Rémunérations depuis le 20 novembre 2018. Elle a participé comme invité à toutes les séances dudit Comité tenues entre le 1er janvier 2018 et la date de sa nomination.

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 mis en ligne sur la plateforme digitale du Conseil d'Administration dans la semaine qui précède la réunion, accompagné, dans la mesure du possible, des documents utiles à leurs débats.

Pour mener à bien ses missions, le Comité des Nominations et des Rémunérations associe le Directeur Général aux travaux sur les nominations des dirigeants mandataires sociaux et sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux.

Dans le cadre de ses missions, le Comité des Nominations et des Rémunérations peut solliciter des études techniques externes.

Activité du Comité des Nominations et des Rémunérations en 2018

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2018 (six fois au cours de l'exercice précédent).

Lors de ces réunions, le Comité des Nominations et des Rémunérations a notamment :

- émis des recommandations concernant la proposition de renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Patrick Fortlacroix, compte tenu notamment des dispositions applicables en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes, et fait un point sur les mandats venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale 2019 ;
- examiné début 2018 les résultats de l'évaluation du Conseil d'Administration et des Comités d'Études par un cabinet extérieur indépendant de renommée internationale et préparé l'évaluation annuelle prévue début 2019 de leur composition, de leur organisation et de leur fonctionnement ;
- émis des recommandations concernant le montant de la rémunération variable pour l'exercice 2017 et la politique de rémunération pour l'exercice 2018 des dirigeants mandataires sociaux ;
- débattu de l'indépendance des administrateurs et formulé des recommandations au Conseil d'Administration ;
- examiné les plans de successions des mandataires sociaux élaborés en 2017 et couvrant les cas de vacance imprévue ainsi que l'étude menée par un cabinet extérieur en 2018 et portant sur l'identification de potentiels successeurs aux principaux membres de la Direction Générale, en ce compris le Directeur Général et le Directeur Général Délégué, en les classant dans cinq catégories différentes (talent stratégique, expert adaptable, talent estimé, talent en devenir, jeune potentiel) selon leurs performances et leurs potentiels respectifs et assisté à une présentation de la politique de développement mise en œuvre par les ressources humaines ;
- 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 2018, ainsi que d'autres plans au profit de certains collaborateurs du Groupe ;
- examiné l'enveloppe et la répartition des jetons de présence et formulé des recommandations au Conseil d'Administration sur l'augmentation et la répartition de ladite enveloppe ;
- examiné les bilans qualité semestriel et annuel.

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 exerce depuis lors 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 150 M€, ou modification d'un emprunt ou financement existant d'un montant supérieur à 150 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

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant global des jetons de présence est décidé par l'Assemblée Générale et, les modalités de sa répartition, par le Conseil d'Administration. Celles-ci tiennent compte de la participation effective des administrateurs aux séances du Conseil d'Administration et des Comités d'Études et comportent donc une part variable prépondérante en fonction de l'assiduité (par rapport à la part fixe). Le montant des jetons de présence est adapté au niveau des responsabilités encourues par les administrateurs et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions.

L'Assemblée Générale Mixte du 28 juin 2018 a arrêté l'enveloppe des jetons de présence à allouer aux administrateurs à un montant annuel de 550 000 €, jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale. Cette nouvelle enveloppe a été proposée par le Conseil d'Administration, agissant lui-même sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, après avoir pris connaissance d'une étude comparative des rémunérations pour des postes similaires conduite par le cabinet Spencer Stuart. Le panel de comparaison était constitué de 46 sociétés cotées du SBF 120, avec une capitalisation boursière au 13 mars 2018 allant de 651,9 M€ à 82,1 Mds€.

Cette augmentation de l'enveloppe a permis 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.

Jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 28 juin 2018, l'enveloppe des jetons de présence à allouer aux administrateurs était fixée à un montant annuel de 500 000 € et, lesdits jetons, 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 444 616,40 € a été versé aux administrateurs pour leur participation aux séances du Conseil d'Administration et des Comités d'Études en 2018 (451 376,71 € au titre de l'exercice précédent).

Le montant des jetons de présence et autres rémunérations perçus par chacun des administrateurs au titre des exercices 2017 et 2018 est explicité dans le tableau figurant au paragraphe 4.3.3 ci-dessous.

4.3.2 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES EN NATURE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2018

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 (prenant la forme d'actions gratuites).

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 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à MM. Philippe Charrier, Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, à raison de leurs mandats respectifs de Président du Conseil d'Administration, de Directeur Général et de Directeur Général Délégué, présentés dans le document de référence 2017 de la Société ont été approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 juin 2018. Le versement de la rémunération variable annuelle 2018 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

RÉMUNÉRATIONS DE M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Rémunération fixe

Le 26 avril 2018, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, après avoir pris connaissance d'une étude comparative des rémunérations pour des postes similaires conduite par le cabinet Spencer Stuart (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 €. Aussi, M. Philippe Charrier a perçu une rémunération fixe brute de 260 000 € au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Jetons de présence

Conformément aux modalités de répartition des jetons de présence mentionnées au paragraphe 4.3.1 ci-dessus, M. Philippe Charrier a perçu 37 561,64 € au titre de ses fonctions d'administrateur au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

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 la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, soumis au vote de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 (« 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 27 juin 2019 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 2018 à M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration (il n'y a pas d'éléments de rémunération variable et exceptionnelle). Les éléments de rémunération perçus par M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2018, sont conformes à la politique de rémunération le concernant approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018.

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	260 000 €	Le 26 avril 2018, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, après avoir pris connaissance d'une étude comparative des rémunérations pour des postes similaires conduite par le cabinet Spencer Stuart et en cohérence avec son expérience et la teneur des missions qui lui sont confiées, décidé de porter sa rémunération fixe annuelle brute à 260 000 € pour l'exercice 2018.
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	37 561,64 €	M. Philippe Charrier a perçu 37 561,64 € de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur au titre de l'exercice 2018.
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.
Avantages de toute nature	N/A	M. Philippe Charrier n'a bénéficié d'aucun avantage.

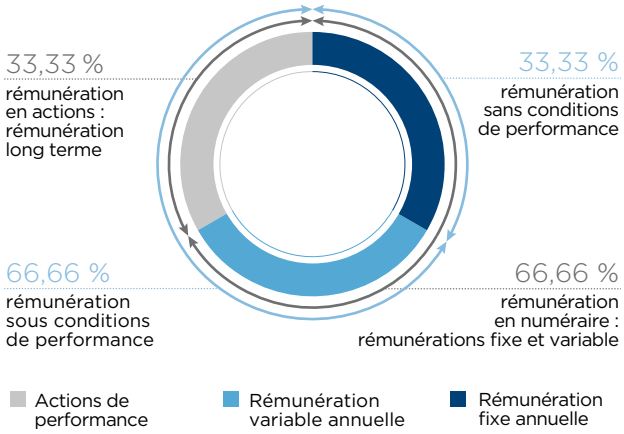
RÉMUNÉRATIONS DE M. YVES LE MASNE ET DE M. JEAN-CLAUDE BRDENK, RESPECTIVEMENT DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Principes

Le 26 avril 2018, le Conseil d'Administration a, sur proposition 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 le cabinet Willis Towers Watson (le panel de comparaison étant constitué de 19 sociétés cotées du SBF 80, 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 l'exercice clos le 31 décembre 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 l'exercice clos le 31 décembre 2017, à savoir :

- 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.

▶ ILLUSTRATION GRAPHIQUE DE L'ÉQUILIBRE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE DE MM. YVES LE MASNE ET JEAN-CLAUDE BRDENK



En application de cette proposition, pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, la rémunération de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, respectivement Directeur Général et Directeur Général Délégué, a été déterminée comme suit :

- M. Yves Le Masne, Directeur Général :
  - rémunération fixe : 760 000 € (soit 29 689,02 € de rémunération fixe mensuelle nette après impôt), 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 sous conditions de performance 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 sous conditions de performance 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 clos le 31 décembre 2018 au Directeur Général et au Directeur Général Délégué, ne peuvent être versés qu'après approbation des éléments concernés par l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 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 % (1) de la rémunération variable totale ; et
- une part liée à des objectifs qualitatifs, correspondant à une proportion cible de 30 % (2) de la rémunération variable totale.

(1) Contre 80 % l'année précédente.

(2) Contre 20 % l'année précédente. 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.

Le tableau ci-après explicite les modalités de calcul de la rémunération variable annuelle du Directeur Général et du Directeur Général Délégué au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les objectifs présidant à son versement et leur taux de réalisation.

	Yves Le Masne						
	Objectifs		Réalisation 2018	Bonus Cible			
	Cible	Surperformance		Cible *(en %)*	Cible *(en euros)*	Réalisation 2018	Montant 2018 *(en euros)*
OBJECTIFS QUANTIFIABLES (70 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)							
Croissance du chiffre d'affaires	8,00 %	12,00 %	9,00 %	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Croissance organique du chiffre d'affaires	4,00 %	6,00 %	5,00 %	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Croissance organique de l'EBITDA	Donnée confidentielle	Donnée confidentielle	Donnée confidentielle	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Croissance de l'EBITDA	8,00 %	12,00 %	10,20 %	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Amélioration de la marge d'EBITDA	= ou > Marge EBITDA 2017		+ 20 pb	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Augmentation du *free cash flow* par action	Donnée confidentielle		Donnée confidentielle	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Augmentation du résultat net consolidé normalisé	7,00 %	10,00 %	11,30 %	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Évolution du ratio de levier financier retraité	≤ 2,2		2,3	7,78 %	59 111	Non atteint	0
Gearing ratio	≤ 1,4		1,5	7,78 %	59 111	Non atteint	0
Total objectifs quantifiables				**70,00 %**	**532 000**		**413 778**
OBJECTIFS QUALITATIFS (30 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)							
Mise en œuvre des recommandations issues du rapport sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration en 2017				10,00 %	76 000	85,00 %	64 600
Structuration du Groupe pour le futur				10,00 %	76 000	85,00 %	64 600
Bilan qualité				10,00 %	76 000	100,00 %	76 000
Total objectifs qualitatifs				**30,00 %**	**228 000**		**205 200**
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE				**100,00 %**	**760 000**		**618 978**

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 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 dividende inclus (TSR) excède de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence,
  - LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est inférieure ou égale à la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence,
  - LTIP au prorata si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est située entre 0 et 10 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ;
- 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 de leur mandat.

Les périodes pendant lesquelles la cession des actions est interdite sont indiquées dans le règlement dudit plan.

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficient pas de stock-options.

Yves Le Masne				Jean-Claude Brdenk							
Bonus en cas de surperformance				Bonus Cible				Bonus en cas de surperformance			
Surperformance *(en %)*	Surperformance *(en euros)*	Réalisation 2018	Montant 2018 *(en euros)*	Cible *(en %)*	Cible *(en euros)*	Réalisation 2018	Montant 2018 *(en euros)*	Surperformance *(en %)*	Surperformance *(en euros)*	Réalisation 2018	Montant 2018 *(en euros)*
10,00 %	76 000	25 %	19 000	7,78 %	49 778	Atteint	49 778	10,00 %	64 000	25 %	16 000
10,00 %	76 000	50 %	38 000	7,78 %	49 778	Atteint	49 778	10,00 %	64 000	50 %	32 000
10,00 %	76 000	205 %	76 000	7,78 %	49 778	Atteint	49 778	10,00 %	64 000	205 %	64 000
10,00 %	76 000	55 %	41 800	7,78 %	49 778	Atteint	49 778	10,00 %	64 000	55 %	35 200
				7,78 %	49 778	Atteint	49 778				
				7,78 %	49 778	Atteint	49 778				
10,00 %	76 000	143 %	76 000	7,78 %	49 778	Atteint	49 778	10,00 %	64 000	143 %	64 000
				7,78 %	49 778	Non atteint	0				
				7,78 %	49 778	Non atteint	0				
50,00 %	**380 000,00**		**250 800**	**70,00 %**	**448 000**		**348 444**	**50,00 %**	**320 000**		**211 200**
				10,00 %	64 000	85,00 %	54 400				
				10,00 %	64 000	85,00 %	54 400				
				10,00 %	64 000	100,00 %	64 000				
				30,00 %	**192 000**		**172 800**				
50,00 %	**380 000,00**		**250 800**	**100,00 %**	**640 000**		**521 244**	**50,00 %**	**320 000**		**211 200**
			TOTAL								**TOTAL**
			869 777,78 €								**732 444,44 €**
			114 %								**114 %**

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 et ses filiales.

Rémunération de M. Yves Le Masne, Directeur Général (situation au titre de l'exercice 2018)

Rémunération fixe

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 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 annuelle brute de 760 000 € (soit 29 689,02 € de rémunération fixe mensuelle nette après impôt) au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Rémunération variable annuelle

Sur la base des critères quantifiables et qualitatifs prévus par la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et rappelée ci-dessus, le Conseil d'Administration a, lors des réunions des 26 mars et 25 avril 2019, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, fixé sa rémunération variable annuelle brute, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, à 869 777,78 €, compte tenu de la surperformance enregistrée au titre desdits critères ainsi que cela est détaillé dans le tableau ci-dessus. Le versement de cet élément de rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

Rémunération de long terme

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 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 24 266 actions sous conditions de performance (représentant 0,04 % du capital social de la Société), d'une valeur IFRS de 760 011,12 €, selon les termes et modalités rappelés ci-dessus.

Jetons de présence

M. Yves Le Masne a perçu 37 561,64 € de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur en 2018.

Indemnités liées à la cessation des fonctions

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 et ses filiales, dont les primes se sont élevées à 63 293,08 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- d'une voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 3 546,48 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- 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 stock-option) ou avantage en nature (y compris aucun système de retraite supplémentaire spécifique).

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Yves Le Masne, Directeur Général, soumis au vote de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 (« 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 27 juin 2019 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 2018 à M. Yves Le Masne, Directeur Général (il n'y a pas d'éléments de rémunération exceptionnelle). Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation par ladite Assemblée Générale des éléments de rémunération de la personne concernée.

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	760 000 €	Le 26 avril 2018, le Conseil d'Administration a, sur proposition 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 le cabinet Willis Towers Watson, décidé de porter sa rémunération fixe annuelle brute à 760 000 € (soit 29 689,02 € de rémunération fixe mensuelle nette après impôt) pour l'exercice 2018 (ce qui représente une augmentation de 5,55 % par rapport à l'exercice 2017, étant entendu que la rémunération fixe annuelle de M. Yves Le Masne était demeurée inchangée depuis le 1er juin 2013).
Rémunération variable annuelle (1)	869 777,78 €	Les objectifs présidant au versement de la rémunération variable annuelle du Directeur Général pour 2018 ont été fixés 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* ; ■ 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. Sur la base de ces critères, le Conseil d'Administration a fixé sa rémunération variable annuelle brute à 869 777,78 €, compte tenu de la performance enregistrée au titre desdits critères.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Yves Le Masne n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	37 561,64 €	M. Yves Le Masne a perçu 37 561,64 € de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur en 2018.
Rémunération de long terme	Attribution de 24 266 actions gratuites (soit 0,04 % du capital social de la Société) Valeur comptable : 760 011,12 €)	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 trois exercices 2018, 2019 et 2020 : ■ LTIP maximal atteint si l'évolution du cours de bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) excède de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ; ■ LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est inférieure ou égale à la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ; ■ LTIP au prorata si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est située entre 0 et 10 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence. 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. Période d'acquisition : 3 ans. Pas de période de conservation. Obligation de conserver 25 % des actions acquises jusqu'à la fin du mandat.

(1) Le versement de cet élément de rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

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. 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 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) 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 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	66 839,56 €	Assurance chômage, prise en charge par la Société et ses filiales, dont les primes se sont élevées à 63 293,08 € au titre de l'exercice 2018. Voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 3 546,48 € au titre de l'exercice 2018. 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.

Les éléments de rémunération perçus par M. Yves Le Masne, Directeur Général, au titre de l'exercice 2018, sont conformes à la politique de rémunération le concernant approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018.

Rémunération de M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué (situation au titre de l'exercice 2018)

Rémunération fixe

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 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 annuelle brute de 640 000 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Rémunération variable annuelle

Sur la base des critères quantifiables et qualitatifs prévus par la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et rappelée ci-dessus, le Conseil d'Administration a, lors des réunions des 26 mars et 25 avril 2019, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, fixé sa rémunération variable annuelle brute, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, à 732 444,44 €, compte tenu de la surperformance enregistrée au titre desdits critères ainsi que cela est détaillé dans le tableau ci-dessus. Le versement de cet élément de rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

Rémunération de long terme

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 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 20 435 actions sous conditions de performance (représentant 0,03 % du capital social de la Société), d'une valeur IFRS de 640 024,20 €, selon les termes et modalités rappelés ci-dessus.

Indemnités liées à la cessation des fonctions

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 et ses filiales, dont les primes se sont élevées 63 293,08 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- d'une voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 4 450,68 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- 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).

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, soumis au vote de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 (« 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 27 juin 2019 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 2018 à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué (il n'y a pas d'éléments de rémunération exceptionnelle). Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation par ladite Assemblée Générale des éléments de rémunération de la personne concernée.

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	640 000 €	Rémunération fixe annuelle inchangée pour la deuxième année consécutive.
Rémunération variable annuelle (1)	732 444,44 €	Les objectifs présidant au versement de la rémunération variable annuelle du Directeur Général Délégué pour 2018 ont été fixés 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* ; ■ 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. Sur la base de ces critères, le Conseil d'Administration a fixé sa rémunération variable annuelle brute à 732 444,44 €, compte tenu de la performance 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.

(1) Le versement de cet élément de rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération de long terme	Attribution de 20 435 actions gratuites (soit 0,03 % du capital social de la Société) Valeur comptable : 640 024,20 €)	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 dividende inclus (TSR) excède de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ; ■ LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est inférieure ou égale à la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ; ■ LTIP au prorata si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est située entre 0 et 10 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence. 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. Période d'acquisition : 3 ans. Pas de période de conservation. Obligation de conserver 25 % des actions acquises jusqu'à la fin du mandat.
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. 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 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) 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 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	67 743,76 €	Assurance chômage, prise en charge par la Société et ses filiales, dont les primes se sont élevées à 63 293,08 € au titre de l'exercice 2018. Voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 4 450,68 € au titre de l'exercice 2018. 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.

Les éléments de rémunération perçus par M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, au titre de l'exercice 2018, sont conformes à la politique de rémunération le concernant approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018.

4.3.3 TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES EN NATURE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2018

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 1 – nomenclature AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	297 561,64	146 753,42
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	**297 561,64**	**146 753,42**
M. YVES LE MASNE, DIRECTEUR GÉNÉRAL		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 670 885,90	1 478 546,48
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	760 011,12	720 000,00
TOTAL	**2 430 897,02**	**2 198 546,48**
M. JEAN-CLAUDE BRDENK, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 376 895,12	1 284 450,68
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	640 024,20	640 005,12
TOTAL	**2 016 919,32**	**1 924 455,80**

Tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (Tableau 2 – nomenclature AFEP-MEDEF)

	Exercice 2018		Exercice 2017	
(en euros)	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION				
Rémunération fixe	260 000,00	260 000,00	120 000,00	120 000,00
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	37 561,64	64 315,06	26 753,42	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**297 561,64**	**324 315,06**	**146 753,42**	**120 000,00**
M. YVES LE MASNE, DIRECTEUR GÉNÉRAL				
Rémunération fixe	760 000,00	760 000,00	720 000,00	720 000,00
Rémunération variable annuelle	869 777,78	720 000,00	720 000,00	399 600,00
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	99 900,00
Jetons de présence	37 561,64	72 561,64	35 000,00	35 000,00
Avantages en nature	3 546,48	3 546,48	3 546,48	3 546,48
TOTAL	**1 670 885,90**	**1 556 108,12**	**1 478 546,48**	**1 258 046,48**
M. JEAN-CLAUDE BRDENK, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ				
Rémunération fixe	640 000,00	640 000,00	640 000,00	640 000,00
Rémunération variable annuelle	732 444,44	640 000,00	640 000,00	355 200,00
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	88 800,00
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	4 450,68	4 450,68	4 450,68	4 450,68
TOTAL	**1 376 895,12**	**1 284 450,68**	**1 284 450,68**	**1 088 450,68**

Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux (Tableau 3 – nomenclature AFEP-MEDEF)

Administrateurs *(en euros)*	**Jetons de présence versés au titre de l'exercice 2018**	**Jetons de présence versés au titre de l'exercice 2017**
M. Philippe Charrier (1)	37 561,64	26 753,42
M. Jean-Claude Marian (2)	N/A	8 342,47
M. Yves Le Masne	37 561,64	35 000
Mme Laure Baume	39 561,64	32 000
M. Xavier Coirbay (3)	41 561,64	20 506,85
Mme Bernadette Danet-Chevallier	42 061,64	47 000
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	58 561,64	65 000
M. Jean-Patrick Fortlacroix	51 561,64	51 000
M. Christian Hensley	44 561,64	37 000
Mme Brigitte Lantz	37 561,64	35 000
Mme Joy Verlé (4)	44 561,64	25 876,71
M. Alain Carrier (5)	N/A	16 719,18
Madame Sophie Malarme-Lecloux (6)	N/A	24 589,04
M. Alexandre Malbasa (6)	N/A	20 589,04
Mme Sophie Kalaidjian (administrateur représentant les salariés)	9 500,00	6 000
TOTAL	**444 616,40**	**451 376,71**

(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 22 juin 2017.
(4) Administrateur depuis le 27 avril 2017.
(5) Administrateur jusqu'au 27 avril 2017.
(6) Administrateur jusqu'au 22 juin 2017.

Il est précisé que 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.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'ayant été attribuée durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 aux dirigeants mandataires sociaux, le Tableau 4 – Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'ayant été levée durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 par les dirigeants mandataires sociaux, le Tableau 5 – Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté.

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° 6 – 28 JUIN 2018					
M. Yves Le Masne, Directeur Général	24 266	760 011,12 €	28 juin 2021	28 juin 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 trois exercices 2018, 2019 et 2020.
M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué	20 435	640 024,20 €	28 juin 2021	28 juin 2021	

Aucune action de performance n'étant devenue disponible durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 pour les dirigeants mandataires sociaux, le Tableau 7 – Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté. Le détail des actions (gratuites) acquises le 4 mai 2019 par M. Yves Le Masne, Directeur Général, et M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, est indiqué au Tableau 9 – nomenclature AFEP-MEDEF.

Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'ayant été mis en place récemment, le Tableau 8 – Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté.

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	Plan n° 6
Date de l'Assemblée Générale	6 novembre 2015	23 juin 2016	28 juin 2018
Date du Conseil d'Administration	10 février 2016	4 mai 2017	28 juin 2018
Nombre total maximum d'actions pouvant être attribuées gratuitement	82 250	29 514	44 701
Dont le nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement à M. Yves Le Masne, Directeur Général	*13 000*	*15 625*	*24 266*
Dont le nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué	*13 000*	*13 889*	*20 435*
Date d'acquisition des actions	10 avril 2017	4 mai 2019	28 juin 2021
Date de fin de période de conservation	10 avril 2019	4 mai 2021	28 juin 2021
Conditions de performance	Chiffre d'affaires et EBITDA (1)	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (2)	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (3)
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2018	82 250	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	N/A	N/A
Actions attribuées gratuitement pas encore acquises au 31 décembre 2018	0	29 514 (4)	44 701

(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 attribution 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 ne sera attribuée.
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 attribué 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.

(3) 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 trois exercices 2018, 2019 et 2020, toutes les actions ORPEA gratuites pouvant être reçues feront l'objet d'une attribution 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 trois exercices 2018, 2019 et 2020, aucune action gratuite ne sera attribuée.
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 trois exercices 2018, 2019 et 2020, le nombre d'actions ORPEA gratuites attribué 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 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.

(4) Ces actions (gratuites) ont été acquises par leurs bénéficiaires le 4 mai 2019, soit 15 625 actions (gratuites) par M. Yves Le Masne, Directeur Général, et 13 889 actions (gratuites) par M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué.

Aucun dirigeant mandataire social ne bénéficiant de rémunérations variables pluriannuelles, le Tableau 10 – Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté.

Synthèse au titre de l'exercice 2018 de la situation des dirigeants mandataires sociaux (Tableau 11 – Nomenclature AFEP-MEDEF)

Dirigeants mandataires sociaux	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	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
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 : AG 2021		x		x	x			x
Jean-Claude Brdenk *Directeur Général Délégué* Début mandat : 28 mars 2017 Fin mandat : AG 2021		x		x	x			x

4.3.4 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2019 SOUMISE AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES PRÉVUE LE 27 JUIN 2019 (« *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 2019 aux dirigeants mandataires sociaux.

L'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 est appelée à approuver la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2019 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 2019

Rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 25 avril 2019 a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, 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 reconduire, au titre de 2019, 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.

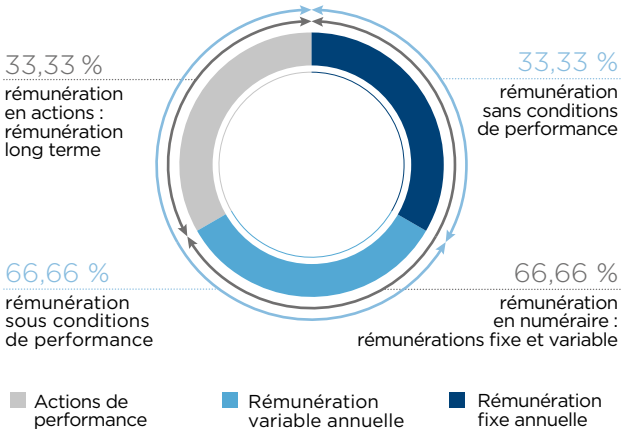
ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE MM. YVES LE MASNE ET JEAN-CLAUDE BRDENK, RESPECTIVEMENT DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Principes

Le Conseil d'Administration du 25 avril 2019 a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, décidé de reconduire, au titre de 2019 (pour la troisième année consécutive), la structure de la rémunération de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, respectivement Directeur Général et Directeur Général Délégué, à savoir :

- 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.

▶ ILLUSTRATION GRAPHIQUE DE L'ÉQUILIBRE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE DE MM. YVES LE MASNE ET JEAN-CLAUDE BRDENK



En application de cette proposition, pour l'exercice 2019, 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 € (soit 29 549,89 € de rémunération fixe mensuelle nette après impôt) (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 sous conditions de performance 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 troisième 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 sous conditions de performance 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 27 juin 2019 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 % (comme l'année précédente) de la rémunération variable totale ; et
- une part liée à des objectifs qualitatifs, correspondant à une proportion cible de 30 % (comme l'année précédente) de la rémunération variable totale.

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 2019 ont été différenciés afin de tenir compte des responsabilités plus financières qu'opérationnelles du premier et des responsabilités plus opérationnelles que financières du second. Il est précisé que les objectifs quantifiables cible et de surperformance ont été établis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

S'agissant des objectifs de M. Yves Le Masne, Directeur Général

	Bonus cible		Bonus de surperformance	
	Cible *(en %)*	**Cible** *(en euros)*	**Surperformance** *(en %)*	**Surperformance** *(en euros)*
OBJECTIFS QUANTIFIABLES (70 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)				
Croissance du chiffre d'affaires	7,78 %	59 128,00 €	8,00 %	60 800,00 €
Croissance organique du chiffre d'affaires	7,78 %	59 128,00 €	8,00 %	60 800,00 €
Croissance de l'EBITDA	7,78 %	59 128,00 €	8,00 %	60 800,00 €
Croissance organique de l'EBITDA	7,78 %	59 128,00 €	10,00 %	76 000,00 €
Amélioration de la marge d'EBITDA	7,78 %	59 128,00 €	8,00 %	60 800,00 €
Augmentation du *free cash flow* par action	7,78 %	59 128,00 €		
Augmentation du résultat net consolidé normalisé	7,78 %	59 128,00 €	8,00 %	60 800,00 €
Évolution du levier financier retraité	7,78 %	59 128,00 €		
Gearing	7,76 %	58 976,00 €		
Total objectifs quantifiables	**70,00 %**	**532 000,00 €**	**50,00 %**	**380 000,00 €**
OBJECTIFS QUALITATIFS (30 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)				
Plan de financement de la croissance	8,00 %	60 800,00 €		
Plan de succession	8,00 %	60 800,00 €		
Tableau de bord *	8,00 %	60 800,00 €		
Communication extra-financière *	6,00 %	45 600,00 €		
Total objectifs qualitatifs	**30,00 %**	**228 000,00 €**		
Total rémunération variable	**100,00 %**	**760 000,00 €**	**50,00 %**	**380 000,00 €**
TOTAL				**1 140 000,00 €**

** Critères ESG.*

S'agissant des objectifs de M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué

	Bonus cible		Bonus de surperformance	
	Cible *(en %)*	**Cible** *(en euros)*	**Surperformance** *(en %)*	**Surperformance** *(en euros)*
OBJECTIFS QUANTIFIABLES (70 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)				
Croissance du chiffre d'affaires	10,00 %	64 000,00 €	10,00 %	64 000,00 €
Croissance organique du chiffre d'affaires	10,00 %	64 000,00 €	10,00 %	64 000,00 €
Croissance de l'EBITDAR	10,00 %	64 000,00 €	10,00 %	64 000,00 €
Croissance organique de l'EBITDAR	10,00 %	64 000,00 €	20,00 %	128 000,00 €
Évolution turn over directeurs établissements *	10,00 %	64 000,00 €		
Évolution turn over tous salariés *	10,00 %	64 000,00 €		
Promotion interne poste directeur *	10,00 %	64 000,00 €		
Total objectifs quantifiables	**70,00 %**	**448 000,00 €**	**50,00 %**	**320 000,00 €**
OBJECTIFS QUALITATIFS (30 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)				
Politique de ressources humaines/RSE *	8,00 %	51 200,00 €		
Mesure de la qualité/USP *	8,00 %	51 200,00 €		
Communication extra-financière *	8,00 %	51 200,00 €		
Innovation *	6,00 %	38 400,00 €		
Total objectifs qualitatifs	**30,00 %**	**192 000,00 €**		
Total rémunération variable	**100,00 %**	**640 000,00 €**	**50,00 %**	**320 000,00 €**
TOTAL				**960 000,00 €**

** Critères ESG.*

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 25 avril 2019 ;
- 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 2019, 2020 et 2021 :
  - LTIP maximal atteint si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) excède de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence,
  - LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est inférieure ou égale à la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence,
  - LTIP au prorata si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est située entre 0 et 10 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ;
- périodes de référence : moyenne du cours de Bourse d'ORPEA sur la période du 1er janvier 2022 au 30 avril 2022, à laquelle s'ajoutera le dividende versé au titre des exercices 2019, 2020 et 2021, comparée à cette même moyenne sur la période courant du 1er janvier 2019 au 30 avril 2019, à laquelle s'ajoute le dividende versé au titre de l'exercice 2018. Il est précisé que ces périodes de référence seront également utilisées pour calculer la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni et du CAC 40, en incluant les dividendes versés (indices TSR) sur les trois exercices 2019, 2020 et 2021 ;
- 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.

Les périodes pendant lesquelles la cession des actions est interdite sont indiquées dans le règlement dudit plan, qui inclut également un engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.

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 des séances du Conseil d'Administration en date du 25 mars 2013 et du 25 avril 2013, le Conseil d'administration a décidé l'octroi d'une indemnité en cas de cessation des mandats de Directeur Général et de Directeur Général Délégué de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk respectivement. Ce dispositif, approuvé par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013, a été confirmé lors de la séance du Conseil d'Administration en date du 28 mars 2017, à l'occasion du renouvellement des mandats de Directeur Général et de Directeur Général Délégué.

Le Conseil d'Administration du 25 avril 2019 a autorisé la poursuite de ce dispositif, conforme à l'intérêt social de la société et en ligne avec les pratiques de marché, a modifié l'assiette de cette indemnité pour que soit exclue toute rémunération exceptionnelle et/ou de long terme, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Cet engagement modifié est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

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) à l'exclusion de toute rémunération exceptionnelle et/ou de long terme, 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 et ses filiales.

PROJETS DE RÉSOLUTIONS SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Quinzième 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 2019 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 2019 à M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, tels que figurant dans le paragraphe 4.3.4 du document de référence 2018 ainsi que dans la brochure de convocation.

Seizième 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 2019 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 2019 à M. Yves Le Masne, Directeur Général, tels que figurant dans le paragraphe 4.3.4 du document de référence 2018 ainsi que dans la brochure de convocation.

Dix-septième 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 2019 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 2019 à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, tels que figurant dans le paragraphe 4.3.4 du document de référence 2018 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 2018 concerné par ces clauses s'élève, dans les comptes consolidés à cette date, à 3 309 M€ ;
- le Conseil d'Administration peut 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 2018 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 2018.

	Acquisitions		Cessions	
Mandataires sociaux	**Nombre de titres**	**Prix moyen par action**	**Nombre de titres**	**Prix moyen par action**
FFP Invest			500 000	116,0000 €
Yves Le Masne (1)			4 179	116,8126 €
Philippe Charrier (2)	100	103,0365 €		

(1) Depuis le 1er janvier 2019, M. Yves Le Masne a acquis 15 625 actions (gratuites) dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions en date du 4 mai 2017 (plan n° 3 décrit au paragraphe 7.2.2 du présent document de référence).
(2) Depuis le 1er janvier 2019, M. Philippe Charrier a acquis 100 actions à un prix moyen par action de 86,34 €.

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
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, 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 et de nationalité française

Première nomination : 28 mars 2017

Échéance du mandat : AGO 2019

Nombre d'actions détenues : 300 actions

Membre de Comités du Conseil : non

M. Charrier, diplômé d'HEC Paris et DECS dispose d'une longue expérience en tant que dirigeant de groupes internationaux 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 DG de Labco de 2011 à 2015, puis Président Exécutif jusqu'en 2016. De 2006 à 2010, il a été DG 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 handicaps psychiques.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur et Président du Conseil d'Administration d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Président-Directeur Général : Alphident (société française non cotée)
- Administrateur : Rallye (société française cotée)

M. Philippe Charrier respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Président-Directeur Général : Labco
- Administrateur : Lafarge, Médipôle
- Directeur Général : LabCo

M. YVES LE MASNE

Né le 4 octobre 1962 et de nationalité française

Première nomination : 29 juin 2006

Échéance du mandat : AGO 2019

Nombre d'actions détenues : 30 225 actions

Membre de Comités du Conseil : non

M. Yves Le Masne, présent dans le Groupe depuis 26 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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur et Directeur Général : ORPEA
- Président du Conseil de Surveillance : ORPEA Polska (Pologne)
- Membre du Conseil de Surveillance : CELENUS (Allemagne)
- Président du Conseil d'Administration : ORPEA Belgium (Belgique), SENEVITA (Suisse), 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), Ecoplar (Espagne), Gesecoplar (Espagne), Ecoplar Serranillos (Espagne), Ecoplar Granada (Espagne), Ecoplar Cantabria (Espagne), Orpea Latam (Espagne), Hospital Nossa Senhora da Arrabida (Portugal), Porto Salus Azeltao-Residentias Assistidas (Portugal), AGMR-Saude, LDA (Portugal)
- Administrateur : SENECURA (République tchèque), SENECURA Holding (République tchèque), ORPEA Portugal Immo (Portugal), Niorpea (Portugal), Immorpea (Portugal)
- Président : CLINEA, La Saharienne, Résidence Saint Luc, Clinique de Champvert, Organis, Société de Champvert, Maja, Immobilière Leau Bonneveine, 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, 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 du Vieux Château d'Oc, TCP DEV, Âge Partenaires, Ap Brétigny, 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, La Maison de Lucile, La Maison de Mathis, La Bretagne, IDF Résidences Retraite, 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, France Doyenne de Santé, Douce France Santé Dourdan, Regina Renouveau, Marc Aurèle Immobilier, DFS Immobilier, CRF Santé, Clinique du Château de Loos, 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), SENECURA KLINIKEN (Autriche), SENECURA SozialzentrumTrofaiach – HausVerbena (Autriche), SENECURA SozialzentrumKammern – Haus Viola (Autriche), SENECURA SozialzentrumKnittelfeld – HausWegwarte (Autriche), SENECURA SozialzentrumSöchau – HausKamille (Autriche), SENECURA SozialzentrumFeldbach – HausMelisse (Autriche), ORPIMMO (Uruguay), ORPEXPLOIT (Uruguay), FAMIBEL (Uruguay), LAGUBEL (Uruguay)

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Gérant : SCI Villa de la Maye, SCI Vineuse, SCI Gaoua Beach, SCI Franklin

M. Yves Le Masne respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Gérant : Gestihome Senior, Maison de Retraite du Château de Pile, Hôpital Clinique de Revin, Tolosa Santé, La Madone, Gessimo, La Maison de Salomé, La Maison d'Ombeline, L'Atrium, La Vénitie, Douce France Santé Arcachon, Guéroult, Résidence les Cèdres, German Care Services Entreprise (Luxembourg)
- Président : Château de Villeniard, Médic'Agir, Maison de Retraite Van Gogh, Maison de Retraite Villa Garlande, Le Clos des Meuniers, Les Myosotis, Résidence Castel Georges, Clinique Saint-Joseph, Les Jardins d'Aliénor, Le Cos d'Aliénor, Clinique Les Sorbiers, Société d'Exploitation de la Clinique Cardiologique de la Maison Blanche, Clinique Néphrologique de Maison Blanche, Le Centre de Rééducation Fonctionnel de Navenne, PR 12, Clinique Psychiatrique de Seine-Saint-Denis, Gérone Corp, Rive Ardente, Clinique Beau Site, Clinique Castelviel, Clinique du Château de Préville, Maison de Régime Saint Jean, Alunorm, La Chêneraie, Clinique Médicale de Goussonville, Le Château de Brégy, Résidence la Chêneraie, Home la Tour,

Saint-Jean, Clinique du Pont du Gard, Clinique de Soins de Bois-Guillaume, La Clairière, MDR La Chêneraie, Méditer, Le Clos Saint-Sébastien 44, Emcejidey, Clinique Montevideo-SAS La Tourelle

- Président-Directeur Général et administrateur : Maison de Convalescence du Domaine de Longuève
- Administrateur : Centre de soins du Valois, Clinique du Valois, CITOPREA (Portugal)

MME LAURE BAUME

Née le 10 septembre 1975 et de nationalité française

Première nomination : 14 décembre 2016

Échéance du mandat : AGO 2020

Nombre d'actions détenues : 50 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité d'Audit

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

Néant

Mme Laure Baume respecte la règlementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur : Media Aéroports de Paris, Epigo, SDA, Relay Aéroports de Paris

M. XAVIER COIRBAY

Né le 16 novembre 1965 et de nationalité belge

Première nomination : 22 juin 2017

Échéance du mandat : AGO 2021

Nombre d'actions détenues : 100 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité des Nominations et des Rémunérations

Xavier Coirbay est actuellement membre du Comité Exécutif de Sofina et responsable des investissements du groupe Sofina sur le marché américain. Il y supervise à la fois les investissements directs et un portefeuille de fonds axés sur les sociétés en démarrage et las sociétés de croissance.

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.

M. 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). Il est titulaire du certificat en *Corporate Governance* de l'INSEAD (2012).

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Administrateur de Cambridge Associates (société étrangère non cotée)

M. Xavier Coirbay respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur d'Ipsos (société française cotée)

MME BERNADETTE DANET-CHEVALLIER

Née le 5 décembre 1958 et de nationalité française

Première nomination : 16 septembre 2014

Échéance du mandat : AGO 2021

Nombre d'actions détenues : 42 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité des Nominations et des Rémunérations

Mme Bernadette Danet-Chevallier 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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Présidente de Philosykos (société française non cotée)

Mme Bernadette Chevallier respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Présidente d'ODO SAS (société française non cotée)

FFP INVEST, DONT LE REPRÉSENTANT PERMANENT EST M. THIERRY MABILLE DE PONCHEVILLE

Première nomination : 15 février 2012

Échéance du mandat : AGO 2019

Nombre d'actions détenues : 3 261 353 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité des Nominations et des Rémunérations (Président), Comité d'Audit

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au 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 : Immobilière Dassault, IDI Emerging Markets (Luxembourg)
- Administrateur : SEB, Lapilus II, SPIE
- Censeur : Total Eren
- Gérant : FFP-Les Grésillons
- Membre du Comité Exécutif : LDAP

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur : LT Participations, Ipsos, SANEF, Gran Via 2008
- Membre du Conseil de Surveillance : ONET

M. THIERRY MABILLE DE PONCHEVILLE

Né le 6 octobre 1955 et de nationalité française

Nombre d'actions détenues : néant

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Représentant permanent de FFP Invest au Conseil d'Administration d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Administrateur : SICAV ARMENE (société française non cotée)
- Directeur Général : Peugeot Frères Industrie (PFI) (société française non cotée)
- Directeur Général Délégué : Établissements Peugeot Frères, groupe PSP SA (société française non cotée)
- Gérant : Société Civile du Bannot (société française non cotée)

M. Thierry Mabille de Poncheville respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur : SICAV MO Select, Groupe PSP

M. JEAN-PATRICK FORTLACROIX

Né le 14 septembre 1957 et de nationalité française

Première nomination : 30 juin 2011

Échéance du mandat : AGO 2022

Nombre d'actions détenues : 153 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité d'Audit (Président)

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Président d'ADD EQUATION (société française non cotée)
- Gérant de CADECO (société française non cotée)

M. Jean-Patrick Fortlacroix respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

M. CHRISTIAN HENSLEY (ADMINISTRATEUR JUSQU'AU 26 MARS 2019)

Né le 11 février 1974 et de nationalité américaine

Première nomination : 23 juin 2016

Échéance du mandat : AGO 2020

Nombre d'actions détenues : 1 action

Membre de Comités du Conseil : Comité des Nominations et des Rémunérations

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

Néant

M. Christian Hensley respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

M. MORITZ KRAUTKRÄMER (ADMINISTRATEUR DEPUIS LE 26 MARS 2019)

Né le 26 février 1981 et de nationalité allemande

Première nomination : 26 mars 2019

Échéance du mandat : AGO 2020

Nombre d'actions détenues : néant

Membre de Comités du Conseil : non

M. Moritz Krautkrämer a rejoint Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) en 2010 et y exerce les fonctions de *Senior Principal* dans le groupe Relationship Investments (investissements significatifs dans des sociétés cotées ou sur le point d'être introduites en Bourse). Il a dirigé des investissements dans les secteurs de la Santé, des Services aux Entreprise et des Assurances. Il a débuté sa carrière chez Scotiabank à Toronto où il exerçait des fonctions de conseil en fusions-acquisitions et financement dans les secteurs des Télécommunication, Médias et Technologies.

Il est diplômé de *University of British Columbia* où il était membre du programme *UBC Portfolio Management Foundation.*

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

Néant

M. Moritz Krautkrämer respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

MME BRIGITTE LANTZ

Née le 5 janvier 1953 et de nationalité française

Première nomination : 14 décembre 2016

Échéance du mandat : AGO 2020

Nombre d'actions détenues : 105 actions

Membre de Comités du Conseil : non

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

Néant

Mme Brigitte Lantz respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

MME JOY VERLÉ

Née le 23 mai 1979 et de nationalité franco-britannique

Première nomination : 27 avril 2017

Échéance du mandat : AGO 2019

Nombre d'actions détenues : 1 action

Membre de Comités du Conseil : Comité d'Audit

Mme Joy Verlé a rejoint Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) en 2016 et y exerce depuis les fonctions de *Senior Principal* dans le groupe *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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Membre du Conseil de Surveillance : ELIS

Mme Joy Verlé respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre : Bregal Capital LLP
- Administrateur : Cognita UK Holdings Limited, Cognita Funding 1 Limited, Cognita Limited, Cognita Holdings Limited, Studialis SAS

MME SOPHIE KALAIDJIAN, ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Née le 8 décembre 1977 et de nationalité française

Première nomination : 15 janvier 2015

Échéance du mandat : AGO 2021

Nombre d'actions détenues : 20 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité des Nominations et des Rémunérations

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur représentant les salariés d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

Néant

Mme Sophie Kalaidjian respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

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 2018

À l'assemblée générale de la société ORPEA,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « 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 autorisés et conclus depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés et conclus depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration réuni le 25 avril 2019.

a. Modification et poursuite de l'engagement concernant l'indemnité en cas de cessation du mandat de Monsieur Yves LE MASNE, Directeur Général

(Autorisations du Conseil d'administration en date du 25 avril 2019)

Mandataire concerné : Monsieur Yves LE MASNE

Nature et objet : Votre Conseil d'administration, lors des séances des 25 mars et 25 avril 2013, à la suite de la fin du contrat de travail de Monsieur Yves LE MASNE, et compte tenu de son importante contribution au développement du Groupe depuis plusieurs années, a autorisé l'attribution à Monsieur Yves LE MASNE d'une indemnité en cas de cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social.

Votre Conseil d'administration, lors de la séance du 25 avril 2019, au vu des recommandations du Comité des Nominations et des Rémunérations, a autorisé la modification de l'assiette de l'indemnité, de sorte que le montant correspondant à vingt-quatre (24) mois de rémunération soit uniquement basé sur la rémunération brute fixe et variable annuelle, à l'exclusion de toute rémunération exceptionnelle ou de long terme, et calculé selon un multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés. Votre Conseil a par ailleurs autorisé la poursuite de l'engagement ainsi modifié, conforme à l'intérêt social de la Société et en ligne avec les pratiques de marché, les autres dispositions du dispositif de l'indemnité telles que fixées par le Conseil d'administration, lors des séances des 25 mars 2013 et 25 avril 2013, et confirmées par le Conseil d'administration du 4 mai 2017, restant inchangées.

Une telle indemnité serait versée par la Société :

- 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 2 exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible, une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible et aucune indemnité n'étant versée en-dessous d'un taux de 50 %.

Un dispositif particulier était prévu en cas de départ dans les 24 mois de la nomination.

Si Monsieur Yves LE MASNE peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les 6 mois suivant la fin de ses fonctions, cette indemnité ne pourra pas lui être versée.

b. Modification et poursuite de l'engagement concernant l'indemnité en cas de cessation du mandat de Monsieur Jean-Claude BRDENK, Directeur général délégué chargé de l'exploitation

(Autorisations du Conseil d'administration en date du 25 avril 2019)

Mandataire concerné : Monsieur Jean-Claude BRDENK

Nature et objet : Votre Conseil d'administration, lors des séances des 25 mars 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.

Votre Conseil d'administration, lors de la séance du 25 avril 2019, au vu des recommandations du Comité des Nominations et des Rémunérations, a autorisé la modification de l'assiette de l'indemnité, de sorte que le montant correspondant à vingt-quatre (24) mois de rémunération soit uniquement basé sur la rémunération brute fixe et variable annuelle, à l'exclusion de toute rémunération exceptionnelle ou de long terme, et calculé selon un multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés. Votre Conseil a par ailleurs autorisé la poursuite de l'engagement ainsi modifié, conforme à l'intérêt social de la Société et en ligne avec les pratiques de marché, les autres dispositions du dispositif de l'indemnité telles que fixées par le Conseil d'administration, lors des séances des 25 mars 2013 et 25 avril 2013, et confirmées par le Conseil d'administration du 4 mai 2017, restant inchangées.

Une telle indemnité serait versée par la Société :

- 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 2 exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible, une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible et aucune indemnité n'étant versée en-dessous d'un taux de 50 %.

Un dispositif particulier était prévu en cas de départ dans les 24 mois de la nomination.

Si Monsieur Jean-Claude BRDENK peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les 6 mois suivant la fin de ses fonctions, cette indemnité ne pourra pas lui être versée.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

a. Souscription d'une assurance chômage au bénéfice de Yves LE MASNE, Directeur Général

(Autorisation du Conseil d'administration en date du 29 juin 2006)

Mandataire social 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 2018 : Le montant des primes versées par la Société au titre de l'exercice 2018 s'est élevé à 31 646,54 euros HT.

b. 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 social 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 2018 : Le montant des primes versées par la Société au titre de l'exercice 2018 s'est élevé à 31 646,54 euros HT.

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.

c. 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. Cet engagement de meilleurs efforts ne s'applique pas en cas de dilution résultant d'un apport en nature, d'une offre publique d'échange ou d'une fusion.
- 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. Ce droit d'assistance ne peut être sollicité plus de 3 fois tous les 5 ans.

d. Convention de modalités d'investissement avec SOFINA

(Autorisation du Conseil d'administration en date du 11 décembre 2014)

Administrateur concerné : Monsieur Xavier COIRBAY, membre du Comité Exécutif de SOFINA

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. Cet engagement de meilleurs efforts ne s'applique pas en cas de dilution résultant d'un apport en nature, d'une offre publique d'échange ou d'une fusion.
- 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. Ce droit d'assistance ne peut être sollicité plus de 3 fois tous les 5 ans.

e. Convention d'Investissement avec CPPIB

(Autorisation du Conseil d'administration en date du 11 décembre 2013 et du 11 décembre 2014)

Administrateurs concernés :

- Monsieur Christian HENSLEY, Directeur Général de CPPIB, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la société
- Madame Joy VERLE, *Principal in Relationship Investments* au sein de CPPIB

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 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. Cet engagement de meilleurs efforts ne s'applique pas en cas de dilution résultant d'un apport en nature, d'une offre publique d'échange ou d'une fusion ;

- 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 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. Ce droit d'assistance ne peut être sollicité plus de 3 fois tous les 5 ans ;
- CPPIB pourra continuer à acquérir des titres de la Société, directement ou indirectement, sur et hors marché.

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 11 décembre 2014, a autorisé la conclusion d'un avenant à la Convention d'Investissement concernant l'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.

f. 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 du Conseil d'administration en date du 10 février 2016)

Mandataires sociaux dirigeants 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 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.

Paris et Paris-La Défense, le 3 mai 2019

Les Commissaires aux comptes

Saint-Honoré BK&A	**Deloitte & Associés**
Emmanuel KLINGER	Jean-Marie LE GUINER



5 Comptes consolidés au 31 décembre 2018

5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2018 **196**
Compte de résultat consolidé 196
État du résultat global 197
Bilan consolidé 198
Tableau des flux de trésorerie consolidé 199
Variation des capitaux propres consolidés 200
Notes annexes sur les comptes consolidés 201

5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés **232**

5.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires		**3 419 764**	**3 138 234**
Achats consommés et autres charges externes		(915 600)	(861 465)
Charges de personnel		(1 802 301)	(1 639 499)
Impôts et taxes		(119 313)	(104 449)
Amortissements et provisions		(175 896)	(153 309)
Autres produits opérationnels courants		30 686	22 006
Autres charges opérationnelles courantes		(9 649)	(7 167)
Résultat opérationnel courant		**427 691**	**394 351**
Autres produits opérationnels non courants	3.19	134 839	115 180
Autres charges opérationnelles non courantes	3.19	(116 967)	(96 150)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		**445 563**	**413 381**
Produits financiers		12 410	11 482
Charges financières		(148 576)	(146 923)
Charges financières liées au remboursement anticipé de l'ORNANE			(15 254)
Coût de l'endettement financier net	**3.20**	**(136 166)**	**(150 695)**
Variation JVO *			(124 023)
Résultat avant impôt		**309 397**	**138 663**
Charge d'impôt	3.21	(95 309)	(84 522)
Charge d'impôt liée au remboursement anticipé de l'ORNANE			(21 633)
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu	3.21		52 874
Quote-part de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	3.5	6 987	4 421
Résultat net de l'ensemble consolidé		**221 075**	**89 803**
Part revenant aux intérêts minoritaires		684	14
PART DU GROUPE		**220 391**	**89 789**
Résultat net part du Groupe hors incidence du remboursement anticipé de l'ORNANE et de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu		220 391	197 825
Nombre d'actions		64 586 323	64 553 123
Résultat net part du Groupe consolidé par action *(en euros)*		3,41	1,46
Résultat net part du Groupe consolidé dilué par action *(en euros)*		3,41	1,46

* *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)		31/12/2018	31/12/2017
Résultat net de l'exercice	**a**	**220 391**	**89 789**
Variation des écarts de conversion		8 896	(6 446)
Variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente			
Couverture des flux de trésorerie		(30 936)	39 036
Effet d'impôt sur les éléments susceptibles d'être reclassés en résultat		7 989	(10 081)
Total des éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	b	(14 050)	22 509
Résultat global après éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	**a+b**	**206 341**	**112 298**
Gains et pertes actuariels		(16 043)	(107)
Réévaluations des ensembles immobiliers		171 710	172 812
Impact de la valorisation des ID au dernier taux connu			17 804
Effet d'impôt sur les éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat		(40 788)	(44 357)
Total des éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat	c	114 879	146 152
Résultat global après éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat	**a+b+c**	**321 220**	**258 450**
Autres éléments du résultat global (après impôt)	**b+c**	**100 829**	**168 661**
RÉSULTAT GLOBAL	**A+B+C**	**321 220**	**258 450**

BILAN CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
ACTIF			
Goodwill	3.1	1 137 160	1 012 943
Immobilisations incorporelles nettes	3.2	2 256 670	2 082 066
Immobilisations corporelles nettes	3.4	5 267 667	4 672 159
Immobilisations en cours de construction	3.4	445 627	369 415
Participation dans les entreprises associées et coentreprises	3.5	111 136	110 307
Actifs financiers non courants	3.6	42 161	39 932
Actifs d'impôt différé	3.21	43 383	36 837
Actif non courant		**9 303 806**	**8 323 658**
Stocks		9 697	8 671
Créances clients et comptes rattachés	3.7	229 964	203 964
Autres créances et comptes de régularisation	3.8	626 626	481 586
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3.12	767 987	613 898
Actif courant		**1 634 274**	**1 308 119**
Actifs détenus en vue de la vente	**3.9**	**206 493**	**63 705**
TOTAL DE L'ACTIF		**11 144 573**	**9 695 482**
PASSIF			
Capital		80 733	80 691
Réserves consolidées		2 110 438	2 076 972
Écart de réévaluation		557 720	467 714
Résultat de l'exercice		220 391	89 789
Capitaux propres – part du Groupe	**3.10**	**2 969 282**	**2 715 166**
Intérêts minoritaires		1 392	213
Capitaux propres de l'ensemble consolidé		**2 970 675**	**2 715 379**
Dettes financières à long terme	3.12	5 104 441	4 621 575
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE			
Provisions	3.11	114 851	122 273
Provisions retraites et engagements assimilés	3.11	83 717	72 185
Passifs d'impôt différé	3.21	930 770	858 288
Passif non courant		**6 233 778**	**5 674 320**
Dettes financières à court terme	3.12	685 224	405 000
Provisions	3.11	32 489	48 706
Fournisseurs et comptes rattachés	3.14	268 456	227 206
Dettes fiscales et sociales	3.15	363 170	269 967
Passif d'impôt exigible		25 374	2 974
Autres dettes et comptes de régularisation	3.16	358 914	288 225
Passif courant		**1 733 627**	**1 242 077**
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente		**206 493**	**63 705**
TOTAL DU PASSIF		**11 144 573**	**9 695 482**

Les notes font partie intégrante des comptes.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat net de l'ensemble consolidé		220 391	89 789
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie liée à l'activité *		120 637	192 288
Coût de l'endettement financier	3.20	136 166	150 695
Plus-values de cession non liées à l'activité nettes d'impôt		(22 108)	(674)
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées		**455 086**	**432 098**
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité			
■ Stocks		(956)	2 157
■ Créances clients	3.7	(23 822)	(43 289)
■ Autres créances	3.8	(23 098)	17 712
■ Dettes fiscales et sociales		31 004	17 589
■ Fournisseurs	3.14	34 158	18 407
■ Autres dettes	3.16	(57 260)	(46 770)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		**415 112**	**397 904**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT			
Investissements immobiliers		(718 689)	(934 034)
Cessions immobilières		23 258	31 227
Autres acquisitions et variations		(264 267)	(164 740)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		**(959 698)**	**(1 067 547)**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Sommes reçues lors d'augmentations de capital			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	3.10	(71 045)	(60 531)
Encaissements nets – (décaissements nets) liés aux prêts relais et découverts bancaires	3.12	57 279	(137 650)
Encaissements liés aux nouveaux contrats de location financement	3.12	189 861	260 236
Encaissements liés aux emprunts	3.12	1 612 412	1 390 322
Remboursements liés aux emprunts	3.12	(788 691)	(447 642)
Remboursements liés aux contrats de location financement	3.12	(164 975)	(125 678)
Coût de l'endettement financier et autres variations	3.20	(136 166)	(135 440)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		**698 675**	**743 617**
VARIATION DE TRÉSORERIE		**154 089**	**73 974**
Trésorerie à l'ouverture		613 898	539 924
Trésorerie à la clôture		**767 987**	**613 898**
Trésorerie au bilan		**767 987**	**613 898**
Valeurs mobilières de placement	3.12	77 876	45 740
Disponibilités	3.12	690 112	568 158
Concours bancaires courants			

* *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
31/12/2016	**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**	**1 126 288**	**89 789**	**2 715 166**	**213**	**2 715 379**
Variation de valeur des ensembles immobiliers				125 440	1 926		127 366		127 366
Engagements de retraite				(12 487)			(12 487)		(12 487)
Instruments financiers				(22 947)			(22 947)		(22 947)
Écart de conversion					8 896		8 896		8 896
Impact de la valorisation des ID							0		0
Variation de valeur reconnue directement en capitaux propres		**0**	**0**	**90 006**	**10 822**	**0**	**100 829**	**0**	**100 829**
Reclassements									
Affectation du résultat					18 744	(89 789)	(71 045)		(71 045)
Résultat 31/12/2018						220 391	220 391	683	221 074
Conversion des ORNANE							0		0
Augmentation de capital							0		0
Autres					(34)		(34)	495	461
Plan d'attribution des actions gratuites	33 200	42	(42)		3 976		3 976		3 976
Annulation des actions propres							0		0
31/12/2018	**64 586 323**	**80 733**	**950 642**	**557 720**	**1 159 796**	**220 391**	**2 969 282**	**1 392**	**2 970 675**

NOTES ANNEXES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

1. Principes comptables 202
1.1 Référentiel comptable retenu 202
1.2 Bases d'évaluation 203
1.3 Utilisation d'estimations et d'hypothèses 203
1.4 Principes de consolidation 204
1.5 Regroupements d'entreprises 204
1.6 Conversion des états financiers des filiales étrangères 205
1.7 Immobilisations incorporelles 205
1.8 Immobilisations corporelles 205
1.9 Dépréciation des actifs à long terme 206
1.10 Actifs financiers non courants 207
1.11 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées 207
1.12 Clients et créances d'exploitation 207
1.13 Autres créances et dettes et comptes de régularisations 207
1.14 Impôts différés 208
1.15 Contribution économique territoriale (France) 208
1.16 Trésorerie et équivalents de trésorerie 208
1.17 Actions propres 208
1.18 Plans d'option d'achat et d'option de souscription d'actions et attributions d'actions gratuites 208
1.19 Engagements de retraite et autres avantages du personnel 208
1.20 Provisions 209
1.21 Dettes financières 209
1.22 Instruments financiers et dérivés 209
1.23 Chiffre d'affaires 209
1.24 Soldes intermédiaires du compte de résultat 209
1.25 Résultat par action 210
1.26 Tableau des flux de trésorerie 210
1.27 Information sectorielle 210
1.28 Croissance organique 210
1.29 Croissance externe 210

2. Périmètre de consolidation 210

3. Commentaires sur les comptes 211
3.1 Goodwill 211
3.2 Immobilisations incorporelles 212
3.3 Tests de dépréciation périodiques 213
3.4 Immobilisations corporelles 214
3.5 Participations dans les entreprises associées et coentreprises 216
3.6 Actifs financiers non courants 216
3.7 Créances clients et comptes rattachés 217
3.8 Autres créances et comptes de régularisation 217
3.9 Actifs détenus en vue de la vente 217
3.10 Capitaux propres 217
3.11 Provisions 219
3.12 Dettes financières et trésorerie 220
3.13 Instruments financiers 222
3.14 Fournisseurs et comptes rattachés 224
3.15 Dettes fiscales et sociales 224
3.16 Autres dettes et comptes de régularisation 224
3.17 Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente 224
3.18 Information sectorielle 225
3.19 Autres produits et charges opérationnels non courants 225
3.20 Coût de l'endettement financier net 226
3.21 Charge d'impôt 226
3.22 Engagements et passifs éventuels 227
3.23 Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7 229
3.24 Opérations avec les parties liées 230
3.25 Effectifs 230
3.26 Honoraires des Commissaires aux comptes 230
3.27 Événements postérieurs à la clôture 231
3.28 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2018 231

Les montants sont exprimés en milliers d'euros sauf mention contraire.

Les états financiers consolidés du groupe ORPEA pour l'exercice 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 25 avril 2019.

1. PRINCIPES COMPTABLES

ORPEA SA 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 2018 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 2018 qui sont applicables par le groupe ORPEA sont :

- IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* ;
- clarifications d'IFRS 15 ;
- amendement IFRS 2 – *Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions* ;
- amendement IAS 40 – *Transferts d'immeubles de placement* ;
- IFRIC 22 – *Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée* ;
- amendement IFRS 4 : « Application d'IFRS 9 – *Instruments financiers* avec IFRS 4 – *Contrats d'assurances* » ;
- améliorations annuelles des IFRS cycle 2014-2016 ;
- IFRS 9 – *Instruments financiers – Hors volet couverture.*

L'application de ces nouvelles normes et amendements n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes de l'exercice.

À l'exception de la norme IFRS 9 – *Instruments financiers – Volet couverture,* le Groupe n'a appliqué aucune des nouvelles normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2018. 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 16 – *Contrats de locations* ;
- amendements à IFRS 9 – *Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative.*

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* ;
- IFRS 17 – *Contrats d'assurance* ;
- amendement aux références au Cadre conceptuel des IFRS.

L'impact de ces normes et amendements est en cours d'analyse.

Nouveau référentiel pour les instruments financiers – IFRS 9

En juillet 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme qui remplace la plupart des dispositions existantes en IFRS sur les instruments financiers notamment IAS 39. Elle comporte trois volets principaux : le classement et l'évaluation des actifs et passifs financiers, la dépréciation des actifs financiers et la comptabilité de couverture. Cette norme est applicable obligatoirement depuis le 1er janvier 2018 pour les deux premiers volets.

La norme IFRS 9 a notamment introduit :

- une nouvelle classification des instruments financiers et les règles d'évaluation qui en découlent, fondée sur le modèle de gestion et les caractéristiques contractuelles des instruments financiers (1er volet) ;
- un nouveau modèle de dépréciation des actifs financiers, fondé sur les pertes de crédit attendues, en remplacement du modèle jusqu'alors basé sur les pertes de crédit avérées (2e volet) ;
- de nouveaux principes en matière de comptabilité de couverture (3e volet).

Le Groupe a fait le choix d'appliquer les dispositions de la norme sur le classement, l'évaluation et la dépréciation des instruments financiers depuis le 1er janvier 2018 de manière rétrospective sans ajustement des comparatifs, comme la norme l'autorise. L'adoption d'IFRS 9 1er et 2e volets ne s'est pas traduite par des ajustements de l'état de la situation financière consolidée à date de première application et s'est faite sans impact sur les capitaux propres au 1er janvier 2018.

Quant aux dispositions spécifiques concernant la comptabilité de couverture, le Groupe les applique de façon volontaire depuis le 1er janvier 2018, avec une approche rétrospective pour la valeur temps des options.

Les principaux changements de méthodes comptables et leur impact résultant de l'adoption d'IFRS 9 se résument comme suit :

Volet 1 : Classement et évaluation des actifs financiers et des passifs financiers

En IFRS 9, la classification des actifs financiers prend en compte le modèle économique de l'entité pour la gestion des actifs financiers et les caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif.

En fonction de l'analyse combinatoire des deux critères, la nouvelle norme prévoit les trois catégories suivantes :

- les actifs financiers évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat (JVPL) ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur avec comptabilisation des variations de valeur en capitaux propres (recyclable ou non recyclables) (JVOCI).

Ces nouveaux principes de classement et d'évaluation des actifs financiers n'ont pas eu d'incidence significative sur les principes de comptabilisation appliqués par le Groupe, dans la mesure où l'essentiel des actifs financiers, classés antérieurement dans la catégorie « Prêts et créances », restent comptabilisés au coût amorti.

Volet 2 : Dépréciation des actifs financiers

La reconnaissance du risque de crédit relatif aux actifs financiers en se fondant sur l'approche des pertes attendues *versus* pertes avérées : ceci se traduit notamment par la comptabilisation de dépréciations des créances clients non échues. Compte tenu des activités d'ORPEA et de la typologie de ses clients, l'application du nouveau modèle de dépréciation aux créances clients n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés. De ce fait l'état de la situation financière consolidée n'est pas ajusté à la date de la première application de la norme.

Volet 3 : Comptabilité de couverture

L'adoption du modèle de comptabilité de couverture d'IFRS 9 ne mène à aucun changement de la politique de couverture du Groupe.

Nouveau référentiel pour les contrats de locations – IFRS 16

Suite à son adoption en novembre 2017 par la Commission européenne, la norme IFRS 16 – *Contrats de location* est entrée en vigueur à partir du 1er janvier 2019. Cette norme introduit une nouvelle définition permettant d'identifier les contrats de location ainsi qu'un modèle unique de comptabilisation, en remplacement de la norme IAS 17 actuellement en vigueur ainsi que ses interprétations.

D'après ce nouveau modèle, la distinction selon IAS 17 entre une location simple et une location financement n'existe plus et ainsi les preneurs de contrats de location sont contraints de porter au bilan tous les contrats de location, avec à l'actif un droit d'utilisation et au passif une dette de loyer.

ORPEA appliquera la norme à compter du 1er janvier 2019 selon la méthode rétrospective modifiée, sans retraitement des périodes comparatives.

La méthode consiste à actualiser les loyers futurs à compter de la date de transition sur la durée exécutoire (y compris les options de renouvellement éventuelles et les options de résiliation anticipée si le Groupe est raisonnablement certain de les exercer). Le droit d'utilisation est déterminé en fonction du montant de la dette ou calculé dès l'origine du contrat.

Le Groupe appliquera également les deux mesures d'exemptions prévues par la norme portant sur les locations dont le terme est inférieur à 12 mois et sur les locations de faibles valeurs.

Le Groupe a lancé en 2018 un projet pour évaluer les impacts de cette norme et les aspects de la transition. Le Groupe a notamment mis en place un outil pour recenser les contrats de locations, leurs paramètres clés et leurs hypothèses pertinentes (durée et taux d'actualisation) pour chiffrer les impacts financiers.

La majorité des contrats de location simple pour lequel le Groupe est preneur correspond à des contrats immobiliers (cliniques, EHPAD, résidences, etc.) et des véhicules.

Dans le cadre de la transition, le taux d'actualisation utilisé pour les contrats retraités sera le taux à date de transition pour la durée résiduelle du contrat.

En se basant sur les contrats de location simple analysés, le Groupe estime que l'impact sur la dette des loyers et le droit d'utilisation des actifs se situe entre 2,3 Mds€ et 2,5 Mds€ au 1er janvier 2019.

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 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. § 3.13).

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. § 3.19).

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 euro 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 150 % 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-bails 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 et en Italie.

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 troisième 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.

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. § 3.13.1 « Stratégie de gestion du risque de taux » et § 3.13.2 « 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 auto-détenues 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 (cf. § 3.18) 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, et se décomposent ainsi :

- France Benelux : France, Belgique, Luxembourg et Pays-Bas ;
- Europe centrale : Allemagne, Italie et Suisse ;
- Europe de l'Est : Autriche, Pologne et République tchèque ;
- Péninsule Ibérique : Espagne et Portugal ;
- Autres : Chine.

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.

2. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le chiffre d'affaires réalisé en 2018 est en progression de 9 % par rapport à celui réalisé en 2017 soit une augmentation de 282 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 + 5,0 %.

Au cours de l'exercice, le Groupe a procédé à l'ouverture de plusieurs établissements à l'issue de la réalisation de constructions ou restructurations initiées au cours des exercices antérieurs et a poursuivi sa politique de croissance externe par l'acquisition d'établissements en exploitation ou en projet.

Le Groupe a également procédé ponctuellement à l'acquisition, directement ou au travers de sociétés, d'actifs isolés nécessaires à son développement (droits incorporels et immobiliers d'exploitation) et a cédé quelques établissements et ensembles immobiliers.

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 :

2018	Goodwills *(en M€)*	Actifs incorporels d'exploitation *(en M€)*	Ensembles immobiliers *(en M€)*	Passifs éventuels *(en M€)*	Autres actifs et autres passifs * *(en M€)*	Impôts différés *(en M€)*	Prix d'acquisition *(en M€)*
France Benelux	133	48	59	(5)	(48)	(15)	165
Europe centrale	39	45	66	(4)	(24)	(11)	103
Péninsule Ibérique	2	36	85	(2)	(41)	(7)	70
Europe de l'Est	8	9	30	0	(29)	(3)	11
Autres	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**181**	**138**	**239**	**(11)**	**(142)**	**(35)**	**348**

* *Dont actifs incorporels de concession le cas échéant.*

Dans le cadre de sa stratégie de croissance externe, le Groupe réalise régulièrement des acquisitions. Au cours de l'exercice, le Groupe a réalisé trois transactions significatives (Ecoplar, Inoges, Dagelijks Leven) pour un prix d'acquisition global de 213 M€.

L'allocation provisoire du prix d'acquisition de ces opérations a donné lieu à la comptabilisation, au cours de l'exercice, d'actifs et passifs, comprenant 151 M€ de goodwill, 29 M€ de droits incorporels, 75 M€ d'actifs corporels, 4 M€ de passifs, 3 M€ d'impôts différés et (35) M€ d'autres actifs et passifs.

Les autres produits et charges non courants liés aux acquisitions dans le cadre des regroupements d'entreprises sont présentés en note 3.19.

En 2017, le total des investissements comptabilisés à la date de leur entrée dans le périmètre s'établissait comme suit :

2017	Goodwills *(en M€)*	Actifs incorporels d'exploitation *(en M€)*	Ensembles immobiliers *(en M€)*	Passifs éventuels *(en M€)*	Autres actifs et autres passifs * *(en M€)*	Impôts différés *(en M€)*	Prix d'acquisition *(en M€)*
France Benelux	14	8			(5)	(2)	16
Europe centrale		19	19	(8)	(20)	(3)	1
Europe de l'Est	31	111	202	(14)	(108)	(37)	140
Péninsule Ibérique	5	6	13	(1)	1	(4)	18
Autres							
TOTAL	**50**	**144**	**234**	**(24)**	**(132)**	**(46)**	**175**

* *Dont actifs incorporels de concession le cas échéant.*

3. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

3.1 Goodwill

Les principaux mouvements de la période entre l'ouverture et la clôture s'analysent comme suit :

	TOTAL
Goodwills nets à l'ouverture	**1 012 943**
Regroupements d'entreprises	181 559
Ajustements des goodwills antérieurs et sorties de périmètre	(4 292)
Écart de conversion	5 084
Goodwills détenus en vue de la vente	(58 133)
GOODWILLS NETS À LA CLÔTURE	**1 137 160**

Les regroupements d'entreprises comprennent notamment l'affectation provisoire du goodwill des sous-groupe allemand et néerlandais.

Les groupes d'UGT présentant des goodwills significatifs sont les suivants :

	31/12/2018	31/12/2017
Sous-groupe MEDITER MIEUX VIVRE acquis en 2010	87 010	87 010
Sous-groupe SENEVITA	58 280	60 245
Périmètre allemand historique	341 649	397 728
Sous-groupe Dagelijks Leven	122 860	
Autres	527 362	467 961
GOODWILLS NETS À LA CLÔTURE	**1 137 160**	**1 012 943**

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 :

	31/12/2018			31/12/2017		
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Brut	Amortissements et provisions	Net
Autorisations d'exploitation	2 182 651	10 356	2 172 295	2 033 181	8 685	2 024 495
Avances et acomptes	8 978		8 978	2 642		2 642
Autres immobilisations incorporelles	110 558	31 326	79 232	111 159	25 454	85 705
Immobilisations incorporelles détenues en vue de la vente	(3 835)		(3 835)	(30 776)		(30 776)
TOTAL	**2 298 353**	**41 682**	**2 256 670**	**2 116 205**	**34 139**	**2 082 066**

Au 31 décembre 2018, 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, en Pologne et aux Pays-Bas.

Les immobilisations incorporelles détenues en vue de la vente correspondent à des autorisations d'exploitation d'établissements dont la cession est programmée dans les 12 mois.

Les groupes d'UGT présentant des montants d'autorisations d'exploitation significatifs sont les suivants :

	31/12/2018	31/12/2017
Sous-groupe MEDITER MIEUX VIVRE acquis en 2010	187 125	195 153
Sous-groupe SENEVITA	116 337	108 032
Sous-groupe SENECURA	123 989	123 989
Autres	1 744 844	1 597 321
AUTORISATIONS D'EXPLOITATION NETTES À LA CLÔTURE	**2 172 295**	**2 024 495**

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 31/12/2016	**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**
Augmentation	20 095	7 752	9 059		36 907
Diminution	(12 991)		(10 523)		(23 514)
Amortissements et provisions	(1 406)		(7 614)		(9 021)
Reclassements et autres	3 986	(1 416)	1 094	26 941	30 605
Variations de périmètre	138 117		1 511		139 627
AU 31/12/2018	**2 172 295**	**8 978**	**79 232**	**(3 835)**	**2 256 670**

Les variations de périmètre sont principalement liées aux acquisitions en France Benelux (48 M€), en Europe centrale (45 M€), en péninsule Ibérique (36 M€) et en Europe de l'Est (9 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 concessions situés en Espagne à hauteur de 72 M€.

3.3 Tests de dépréciation périodiques

Conformément à IAS 36, des tests de dépréciation ont été effectués en fin d'exercice 2018 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 quatrième trimestre 2018 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 :

	31/12/2018			31/12/2017		
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Brut	Amortissements et provisions	Net
Terrains	1 707 985	3 183	1 704 802	1 442 792	3 562	1 439 231
Constructions	4 139 467	802 601	3 336 867	3 591 986	629 206	2 962 780
Installations techniques	472 758	279 196	193 562	371 898	234 694	137 204
Immobilisations en cours de construction	446 878	1 251	445 627	370 666	1 251	369 415
Autres immobilisations corporelles	408 241	231 280	176 961	332 588	166 714	165 874
Immobilisations corporelles détenues en vue de la vente	(144 525)		(144 525)	(32 929)		(32 929)
TOTAL	**7 030 805**	**1 317 510**	**5 713 294**	**6 077 001**	**1 035 427**	**5 041 574**

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 31/12/2016	**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 & 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**
Acquisitions	37 405	189 051	99 161	235 162	32 600		593 382
Variation de valeur	171 710						171 710
Cessions et sorties	(7 810)	(10 808)	(367)	(25 623)	(3 290)		(47 898)
Amortissements & provisions	224	(107 746)	(43 340)		(22 221)		(173 083)
Reclassements et autres	8 297	140 384	(2 427)	(152 011)	(3 641)	(111 596)	(120 993)
Variations de périmètre	55 745	163 205	3 332	18 683	7 637		248 602
AU 31/12/2018	**1 704 802**	**3 336 867**	**193 562**	**445 627**	**176 961**	**(144 525)**	**5 713 294**

Les principales variations de l'exercice 2018 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	31/12/2018	31/12/2017
Écart de réévaluation brut	861 879	692 765
Amortissements	(17 439)	(17 439)
ÉCART DE RÉÉVALUATION NET	**844 440**	**675 326**

L'écart de réévaluation brut des ensembles immobiliers s'élève à 862 M€ au 31 décembre 2018 contre 693 M€ fin 2017. La variation provient de la réévaluation de l'exercice qui s'élève à 172 M€ et de la cession d'établissements français antérieurement réévalués pour un montant de 3 M€.

L'impôt corrélatif à la comptabilisation de la réévaluation, calculé au taux de droit commun, s'élève au 31 décembre 2018 à 223 M€.

3.4.3 Locations – financement

Les immobilisations corporelles financées par location-financement comprennent les immobilisations suivantes pour leur valeur brute :

	31/12/2018	31/12/2017
Terrains	260 109	255 409
Constructions	1 206 718	1 145 709
IMMOBILISATIONS EN LOCATION-FINANCEMENT	**1 466 827**	**1 401 118**

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 § 3.22.

3.4.4 Locations simples

La charge locative s'analyse comme suit :

	31/12/2018	31/12/2017
Loyers	308 142	298 525
TOTAL CHARGE LOCATIVE	**308 142**	**298 525**

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 308,1 M€ contre 298,5 M€ en 2017.

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 1,4 %.

L'échéancier des paiements minimaux au titre des contrats de location simple est présenté au § 3.22.

3.5 Participations dans les entreprises associées et coentreprises

Au 31 décembre 2018, les participations dans les entreprises associées et coentreprises se présentent comme suit :

Entreprises associées et coentreprises	Pourcentage de détention au 31/12/2018	Valeur comptable des participations *(en milliers d'euros)*
PCM (6 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 %	6 941
SIS BRASIL EXPLOIT (EHPAD)	49,9 %	15 000
SIS PORTUGAL EXPLOIT (EHPAD)	49,5 %	15 000
Autres	de 25 % à 49,9 %	11 020
TOTAL		**86 786**
Résultat mis en équivalence au titre des exercices précédents		17 363
Résultat mis en équivalence au titre de la période		6 987
PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES		**111 136**

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 2018, 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	193 727
Actifs courants	34 455
Capitaux propres	52 719
Passifs non courants	110 207
Passifs courants	65 256
Chiffre d'affaires	43 879
Résultat mis en équivalence	6 987
Autres éléments du résultat global	505
Résultat global net	7 492

3.6 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont détaillés ci-dessous :

	31/12/2018 Net	31/12/2017 Net
Titres non consolidés	11 624	10 399
Prêts	22 482	21 987
Dépôts et cautionnements	8 055	7 545
TOTAL	**42 161**	**39 931**

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

	31/12/2018	31/12/2017
Créances clients	229 964	203 964
TOTAL	**229 964**	**203 964**

La variation de l'exercice s'explique principalement par la croissance de l'activité et les regroupements d'entreprises, dont Inoges.

3.8 Autres créances et comptes de régularisation

	31/12/2018	31/12/2017
Créances liées au développement	141 417	95 213
Créances sur cessions immobilières	24 431	24 181
Créances de TVA	41 438	49 740
Avances et acomptes versés sur commandes	3 514	1 145
Comptes courants (associés et parties liées)	276 249	216 533
Instruments dérivés de taux	7 977	17 500
Débiteurs divers	84 539	37 702
Fournisseurs débiteurs	8 508	7 950
Charges constatées d'avance d'exploitation	38 553	31 622
TOTAL	**626 626**	**481 586**

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 2018, le Groupe a cédé des créances pour un montant total de 30,6 M€. Ces créances ont été déconsolidées à hauteur du montant financé, soit 29,1 M€. Le reliquat (1,5) M€ constituant un dépôt de rétention, reste comptabilisé à l'actif du bilan.

À fin 2017, les créances cédées étaient décomptabilisées pour un montant de 32,6 M€.

3.9 Actifs détenus en vue de la vente

Les actifs disponibles à la vente sont constitués à hauteur de 206 M€ d'ensembles immobiliers que le Groupe a décidé de céder, en bloc ou par lots, à des investisseurs.

3.10 Capitaux propres

3.10.1 Capital social

	31/12/2018	31/12/2017
Nombre total d'actions	64 586 323	64 553 123
Nombre d'actions émises	64 586 323	64 553 123
Valeur nominale de l'action *(en euros)*	1,25	1,25
Capital social *(en euros)*	80 732 904	80 691 404
Actions de la Société détenues par le Groupe	39 146	36 030

Depuis le 31 décembre 2016, 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 31/12/2016	**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**
Affectation du résultat 2017			
Augmentation de capital	33 200	42	(42)
CAPITAL AU 31/12/2018	**64 586 323**	**80 733**	**950 642**

3.10.2 Résultat par action

Calcul du nombre moyen pondéré d'actions détenues :

	31/12/2018		31/12/2017	
	de base	dilué	de base	dilué
Actions ordinaires	64 577 500	64 577 500	61 627 126	61 627 126
Actions d'autocontrôle	3 116	3 116	(46 425)	(46 425)
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONS	**64 580 616**	**64 580 616**	**61 580 701**	**61 580 701**

Résultat net par action :

	31/12/2018		31/12/2017	
(en euros)	de base	dilué	de base	dilué
Résultat net – part du Groupe	3,41	3,41	1,46	1,46

3.10.3 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 2018, le Groupe détenait 39 146 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.

Le 13 décembre 2017, le Conseil d'Administration a approuvé la mise en place de deux autres plan 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 de un an.

Enfin, le 28 juin 2018, 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 44 701 actions. L'attribution sera définitive le 28 juin 2021, sous réserve de critères de performance.

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 9,4 M€. La charge comptable pour l'exercice 2018 est de 2,2 M€ (hors charges sociales).

3.10.4 Dividendes

L'Assemblée Générale du 28 juin 2018 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2017 d'un montant unitaire de 1,1 € par action soit un total de 71 044 955 € versés en juillet 2018.

3.11 Provisions

Les provisions se détaillent comme suit :

						Reprises de l'exercice		
(en milliers d'euros)	31/12/2017	Variations de périmètre et autres	Écart actuariel	Reclassement	Dotations de l'exercice	Provisions utilisées	Provisions non utilisées	31/12/2018
Provisions pour risques et charges	69 511	1 010		(889)	14 507	(18 586)	(17 146)	48 409
Provisions pour restructuration	101 467	9 464		195	1 571	(12 873)	(892)	98 931
TOTAL	**170 978**	**10 474**		**(694)**	**16 078**	**(31 459)**	**(18 038)**	**147 340**
Provisions ind. et engagements de retraite	72 185	1 772	16 043	694	(3 714)	(3 264)		83 717

Les sociétés du Groupe font régulièrement 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 32 M€, comprend, à fin 2018, les provisions pour litiges sociaux à hauteur de 19 M€, pour risques fiscaux à hauteur de 4 M€ ainsi que des provisions pour restructuration pour 9 M€.

La provision pour engagements de retraite se détaille comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
France	34 414	34 246
International	49 303	37 939
TOTAL	**83 717**	**72 185**

L'évolution de la situation financière des engagements de retraite France et assimilés se détaille comme suit :

	31/12/2018			31/12/2017		
(en milliers d'euros)	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres
Ouverture	**(34 244)**			**(27 275)**		
Coût des services courants	(2 109)	(2 109)		(2 476)	(2 476)	
Charge d'intérêt (désactualisation)	(538)	(538)		(327)	(327)	
Rendement attendu des actifs						
Cotisations de l'employeur						
Écarts actuariels	(697)		(697)	(6 482)		(6 482)
Prestations de retraite payées	2 558			2 418		
Coût des services passés						
Variations de périmètre				(104)		
Autres	616					
CLÔTURE	**(34 414)**	**(2 647)**	**(697)**	**(34 244)**	**(2 803)**	**(6 482)**

L'évolution de la situation financière des engagements de retraite à l'international et assimilés se détaille comme suit :

	31/12/2018			31/12/2017		
(en milliers d'euros)	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres
Ouverture	**(37 939)**			**(36 644)**		
Coût des services courants	4 535	4 535		(4 888)	(4 888)	
Charge d'intérêt (désactualisation)						
Rendement attendu des actifs						
Cotisations de l'employeur						
Écarts actuariels	(15 346)		(15 346)	6 375		6 375
Coût des services passés	2 426					
Variations de périmètre	(1 772)			(5 165)		
Écart de conversion	(303)			2 392		
Autres	(902)			(9)		
CLÔTURE	**(49 303)**	**4 535**	**(15 346)**	**(37 939)**	**(4 888)**	**6 375**

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2018 sont les suivantes :

	31/12/2018		31/12/2017	
	France	International	France	International
Taux d'actualisation	1,60 %	entre 0,85 % et 1,20 %	1,20 %	entre 0,85 % et 1,20 %
Taux de revalorisation annuelle des salaires en tenant compte de l'inflation	2,00 %	entre 1,25 % et 1,75 %	2,50 %	entre 1,25 % et 1,75 %
Taux de rendement attendu des actifs de couverture	N/A	entre 1 % et 1,20 %	N/A	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 31/12/2018	Net 31/12/2017
Emprunts obligataires	1 028 048	772 312
Dettes correspondant à des contrats de location financement	1 044 961	1 020 075
Prêts relais	381 653	324 374
Autres emprunts et dettes financières	3 541 496	2 973 518
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES *	**5 996 158**	**5 090 280**
Trésorerie	(690 112)	(568 158)
Équivalents de trésorerie	(77 876)	(45 740)
TOTAL DETTES FINANCIÈRES NETTES *	**5 228 171**	**4 476 382**

* *Dont dette associée à des actifs détenus en vue de la vente.*

Les variations des dettes financières au cours de l'exercice 2018 se présentent ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2017	Augmentation	Diminution	Variations de périmètre	31/12/2018
Emprunts obligataires	772 312	401 336	(145 600)		1 028 048
Dettes correspondant à des contrats de location financement	1 020 075	156 323	(164 975)	33 538	1 044 961
Prêts relais	324 374	285 300	(228 021)		381 653
Autres emprunts et dettes financières	2 973 518	1 165 551	(643 091)	45 518	3 541 496
Total des dettes financières brutes *	**5 090 279**	**2 008 510**	**(1 181 687)**	**79 056**	**5 996 158**
Trésorerie et équivalents	(613 898)	(154 089)			(767 987)
Total des dettes financières nettes *	**4 476 382**	**1 854 421**	**(1 181 687)**	**79 056**	**5 228 171**
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente	(63 705)	(142 788)			(206 493)
DETTES FINANCIÈRES NETTES HORS DETTE ASSOCIÉE À DES ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	**4 412 677**	**1 711 633**	**(1 181 687)**	**79 056**	**5 021 678**

* *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 :

	31/12/2018	Moins d'un an *	Plus d'un an et moins de cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunts obligataires	1 028 048	177 783	90 000	760 265
Dettes correspondant à des contrats de location financement	1 044 961	152 028	508 076	384 857
Prêts relais	381 652	30 427	241 622	109 603
Autres emprunts et dettes financières	3 541 496	531 480	2 310 269	699 747
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES BRUTES *	**5 996 158**	**891 717**	**3 149 968**	**1 954 473**
Trésorerie et équivalents	(767 987)	(767 987)		
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES NETTES *	**5 228 171**	**123 730**	**3 149 968**	**1 954 473**

* *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	2 019	2 020	2 021	2 022
Emprunts obligataires	90 000	20 000	0	70 000	0
Dettes correspondant à des contrats de location financement	508 076	141 892	138 547	118 895	108 742
Prêts relais	241 622	78 879	55 533	53 605	53 605
Autres emprunts et dettes financières	2 310 269	592 612	626 499	583 840	507 318
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES BRUTES PAR ANNÉE	**3 149 968**	**833 383**	**820 579**	**826 340**	**669 665**

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 douze ans ;
- financement de l'acquisition d'établissements en exploitation, d'autorisations d'exploiter, etc., principalement par prêt bancaire amortissable 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

$$R2 = \frac{\text{dette financière nette consolidée}}{\text{Fonds propres + quasi-fonds propres (i.e. impôts différés passifs liés à la valorisation des incorporels d'exploitation en IFRS dans les comptes consolidés)}}$$

Au 31 décembre 2018, ces deux ratios s'élèvent respectivement à 2,3 et 1,5 dans les limites imposées qui sont principalement, au 31 décembre 2018, de 5,5 pour R1 et de 2,0 pour R2.

Emprunts obligataires

Le groupe ORPEA a réalisé au cours de l'exercice 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 %.

Cette émission s'inscrit dans la stratégie du Groupe de diversification de ses sources de financement. Après avoir émis des placements privés obligataires et des *Schuldscheindarlehen,* le marché public permet d'élargir encore la base d'investisseurs crédit.

Trésorerie

À fin 2018, la trésorerie positive du Groupe est composée de 77 876 K€ de placements courts termes non spéculatifs auprès d'établissements de premier rang et de 690 112 K€ de soldes bancaires créditeurs.

3.13 Instruments financiers

3.13.1 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 oeuvre une comptablité de couverture conforme à IFRS 9, qualifiant ces opérations de flux de trésorerie futurs. Les plus ou moins values latentes résultant de la valeur de marché de ces dérivés sont comptabilisées en capitaux propres à la clôture de l'exercice, à l'exception de la valeur temps à l'origine des options qui est amortie en résultat sur la durée de vie effective de ces instruments, conformément à l'approche « coût de la couverture » édictée par la norme.

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 2018, 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 2018, la maturité des dérivés de taux est la suivante :

	Échéancier				
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Notionnel moyen *(en millions d'euros)*	3 006	2 999	3 001	2 999	2 987
Taux d'intérêt	0,7 %	0,7 %	0,6 %	0,6 %	0,7 %

À fin 2017, la maturité des dérivés de taux était 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 %

Au 31 décembre 2018, la juste valeur accumulée sur des instruments dérivés de couverture, soit (77,5) M€, a été comptabilisée en capitaux propres, au titre des couvertures de flux d'intérêt futurs, à hauteur de (75,0) M€ et en charge financière pour un montant de (2,5) M€.

Au 31 décembre 2017, la juste valeur accumulée sur des instruments dérivés de couverture, soit (44,1) 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 2018, le Groupe a une dette nette de 5 228 M€ dont environ 33 % 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 0,4 M€ ;
- l'incidence d'une baisse de 0,2 % (20 points de base) sans incidence sur la charge financière.

Variation de l'écart de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie futurs

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Écart de réévaluation à l'ouverture	(44 083)	(83 119)
Incidence sur le résultat global de la période	(30 936)	39 036
ÉCART DE RÉÉVALUATION À LA CLÔTURE	**(75 019)**	**(44 083)**

3.13.2 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 Euro 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 31/12/2018
Forward de change (CHF)	99 953	(508)
Forward de change (CZK)	81 181	(364)
Forward de change (PLN)	8 643	(72)
TOTAL	**189 777**	**(944)**

Tous les instruments de couvertures de change sont à échéance au premier trimestre 2019.

3.13.3 Valeur des instruments financiers hors dérivés

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Titres de participation	11 624	10 399
Autres actifs financiers non courants	22 482	21 987
Valeurs mobilières de placement	77 876	45 740
INSTRUMENTS FINANCIERS HORS DÉRIVÉS	**111 982**	**78 126**

3.14 Fournisseurs et comptes rattachés

	31/12/2018	31/12/2017
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	268 456	227 206
TOTAL	**268 456**	**227 206**

3.15 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.

3.16 Autres dettes et comptes de régularisation

	31/12/2018	31/12/2017
Dettes liées au développement	131 854	78 812
Dépôts de garantie	58 343	58 278
Engagements de travaux sur immeubles cédés	669	885
Clients créditeurs	927	1 046
Autres produits constatés d'avance	13 010	18 021
Instruments dérivés de taux	85 775	62 011
Instruments dérivés de change	944	
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	19 374	19 685
Comptes courants (associés et parties liées)	39	5 869
Divers	47 979	43 619
TOTAL	**358 914**	**288 225**

La variation de l'exercice sur les dettes liées au développement est constituée du montant actualisé du paiement différé du prix d'exercice du put sur intérêts minoritaires Dagelijks Leven et Inoges.

Les dépôts de garantie sont essentiellement constitués des sommes versées par les résidents en début de séjour.

3.17 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.

3.18 Information sectorielle

	31/12/2018	31/12/2017
CHIFFRE D'AFFAIRES		
France Benelux	2 040 310	1 942 679
Europe centrale	875 094	782 479
Europe de l'Est	334 889	268 774
Péninsule Ibérique	167 442	142 778
Autres	2 030	1 525
TOTAL	**3 419 764**	**3 138 234**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT AVANT LOYERS ET DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		
France Benelux	591 132	564 883
Europe centrale	225 760	210 336
Europe de l'Est	61 990	43 982
Péninsule Ibérique	35 148	29 843
Autres	(2 301)	(2 859)
TOTAL	**911 729**	**846 185**
ACTIF DU BILAN		
France Benelux	8 292 583	7 310 683
Hors France Benelux	2 851 990	2 384 799
TOTAL	**11 144 573**	**9 695 482**
PASSIF HORS CAPITAUX PROPRES		
France Benelux	5 632 050	4 865 270
Hors France Benelux	2 541 849	2 114 832
TOTAL	**8 173 898**	**6 980 103**

Les montants encourus pour l'acquisition d'actifs sectoriels sont présentés au § 2.

3.19 Autres produits et charges opérationnels non courants

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Produits de cessions immobilières	47 896	39 893
Coût de cessions immobilières	(30 410)	(38 780)
Reprise sur provisions	7 094	4 679
Dotations aux provisions	(9 384)	(22 529)
Autres produits	79 849	70 608
Autres charges	(77 174)	(34 840)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS	**17 872**	**19 030**

Les autres produits et charges non courants sont composés essentiellement du bénéfice net réalisé sur les cessions d'actifs immobiliers et incorporels pour 34 M€, des produits et (charges) nets liés aux acquisitions dans le cadre de regroupements d'entreprises pour 17 M€ et des charges liées à la restructuration d'établissements récemment acquis et autres charges liées au développement pour (24) M€ ainsi que des charges diverses pour (10) M€.

Les marges sur opérations immobilières constatées à l'avancement se décomposent ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Prix de cession	12 575	18 177
Coût de revient	(6 633)	(14 345)
MARGE CONSTATÉE SUR LES CESSIONS EN L'ÉTAT FUTUR D'ACHÈVEMENT	**5 942**	**3 832**

3.20 Coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Intérêts sur dettes bancaires et autres dettes financières	(97 145)	(101 625)
Intérêts sur biens financés en location financement	(16 087)	(14 339)
Charge nette sur dérivés de taux	(35 344)	(30 958)
Charge liée au remboursement anticipé de l'ORNANE		(15 254)
Charges financières	**(148 576)**	**(162 177)**
Produits de la trésorerie	156	(57)
Frais financiers capitalisés *	12 254	11 539
Produits nets sur dérivés de taux		
Produits financiers	**12 410**	**11 482**
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(136 166)**	**(150 695)**

* *Calculés au taux moyen de 3,5 % en 2018.*

3.21 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 2018.

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Impôts exigibles	95 150	76 437
Impôts différés	158	(23 156)
TOTAL	**95 309**	**53 281**

La charge d'impôts exigibles 2018 inclut la contribution sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) pour un montant de 23 431 K€ contre 22 113 K€ en 2017.

Les impôts différés actifs/(passifs) par nature de différences temporaires se ventilent comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Juste valeur des actifs incorporels	(450 804)	(431 668)
Juste valeur des actifs corporels *	(417 007)	(358 201)
Activation du crédit-bail	(124 776)	(100 641)
Différences temporaires	(6 345)	(4 220)
Reports déficitaires	43 383	36 837
Étalement des plus-values de cession	284	433
Avantages au personnel	9 663	9 598
Impôt différé CVAE **	(4 408)	(4 733)
Instruments financiers et autres	62 623	31 143
TOTAL	**(887 386)**	**(821 451)**

* *Dont 223 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 2018 à 451 M€.

L'impôt différé au bilan se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Actif	43 383	36 837
Passif	(930 770)	(858 288)
NET	**(887 386)**	**(821 451)**

La différence entre le taux théorique d'impôt, soit 34,43 % en 2018, et le taux effectif, tel qu'il apparaît dans le compte de résultat, se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Taux effectif	**30,12 %**	**37,24 %**
Incidence de l'ORNANE		- 12,28 %
Actualisation du montant des impôts différés au dernier taux connu		5,92 %
Différences permanentes	1,18 %	2,57 %
Regroupements d'entreprises	2,37 %	5,98 %
Incidence du taux réduit	1,00 %	1,38 %
Incidence des sociétés mises en équivalence	0,76 %	0,50 %
Incidence des sociétés étrangères	0,16 %	- 0,19 %
Autres	1,68 %	- 2,45 %
Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	- 2,84 %	- 4,24 %
TAUX THÉORIQUE	**34,43 %**	**34,43 %**

3.22 Engagements et passifs éventuels

3.22.1 Engagements hors bilan

Engagements liés à la dette

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Obligations contractuelles	1 788 451	1 556 881
TOTAL	**1 788 451**	**1 556 881**

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 2018 se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Paiements minimaux
Moins d'un an	144 915
Plus d'un an et moins de 5 ans	476 301
5 ans et plus	418 332
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	**1 039 549**

Les engagements de location simple s'analysent comme suit au 31 décembre 2018 :

(en milliers d'euros)	Paiements minimaux
Moins d'un an	301 409
Plus d'un an et moins de 5 ans	1 030 922
5 ans et plus	1 765 822
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	**3 098 153**

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 2018, 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 3 M€.

Concernant la participation de 45 % détenue *via* PCM SANTÉ, 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 25,1 % du capital de la société Inoges, les engagements suivants, ont été échangés pour une possible prise de contrôle à 100 % :

- promesse de cession à ORPEA entre le 30 août 2020 et le 31 octobre 2020 ;
- promesse d'achat par ORPEA entre le 30 avril 2020 et le 30 juin 2020.

Concernant la participation de 25 % du capital de la société Dagelijks Leven, les engagements suivants, ont été échangés pour une possible prise de contrôle à 100 % :

- promesse de cession par tranche à ORPEA à partir de 2019 ;
- promesse d'achat par tranche par ORPEA entre le 1er janvier et le 15 février 2020 et 2021 si les actionnaires minoritaires n'ont pas eux-mêmes exercé leur option, puis à partir de 2022.

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.

3.22.2 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.

3.23 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 ***	**31/12/2018**	31/12/2017	**31/12/2018**	31/12/2017
Actifs financiers détenus jusqu'à échéance			**0**	**0**	**0**	**0**
Obligations et titres de créances négociables	Trésorerie et équivalents de trésorerie					
Prêts et créances			**879 150**	**697 582**	**879 150**	**697 582**
Prêts à court terme	Prêt à court terme					
Prêts à long terme	Actifs financiers non courants	2	22 482	21 987	22 482	21 987
Créances sur cession d'actifs	Créances sur cession d'actifs à court terme		24 431	24 181	24 431	24 181
Dépôts et cautionnements	Actifs financiers non courants	2	8 055	7 545	8 055	7 545
Autres créances	Autres créances	2	594 218	439 905	594 218	439 905
Créances clients	Créances clients et comptes rattachés	2	229 964	203 964	229 964	203 964
Actifs financiers disponibles à la vente			**0**	**0**	**0**	**0**
Titres de participation	Actifs financiers non courants					
Autres						
Actifs financiers à la juste valeur			**775 965**	**631 398**	**775 965**	**631 598**
Dérivés de taux		2	7 977	17 500	7 977	17 500
Dérivés de change		2			0	200
SICAV et fonds communs de placement	Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	77 876	45 740	77 876	45 740
Disponibilités	Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	690 112	568 158	690 112	568 158
ACTIFS FINANCIERS			**1 655 115**	**1 328 980**	**1 655 115**	**1 329 180**

* *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.

			Valeur au bilan		Juste valeur	
(en milliers d'euros)	**Catégorie au bilan**	**Niveau ***	**31/12/2018**	**31/12/2017**	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Passifs financiers à la juste valeur			**86 719**	**62 011**	**86 719**	**62 011**
Dérivés de change	Autres dettes		944		944	
Dérivés de taux	Autres dettes	2	85 775	62 011	85 775	62 011
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE		2	0	0	0	0
Autres obligations	Autres dettes					
Passifs financiers à coût amorti			**6 536 809**	**5 543 700**	**6 540 922**	**5 545 913**
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions	Dettes financières à long terme + court terme	1	1 028 048	772 312	1 032 161	774 525
Dette bancaire	Dettes financières à long terme + court terme	2	3 923 149	3 297 893	3 923 149	3 297 893
Endettement de crédit-bail	Dettes financières à long terme + court terme	2	1 044 961	1 020 075	1 044 961	1 020 075
Autres dettes	Dettes courantes	2	272 195	226 214	272 195	226 214
Fournisseurs	Fournisseurs et comptes rattachés	2	268 456	227 206	268 456	227 206
PASSIFS FINANCIERS			**6 623 528**	**5 605 711**	**6 627 641**	**5 607 924**

* *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.

3.24 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 2018 à 276 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 9 M€.

Avantages accordés aux mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires hors taxes et avantages versés au cours de l'exercice 2018 aux mandataires sociaux de la SA ORPEA s'est élevé à 3 919 K€ dont 745 K€ au titre des jetons de présence.

3.25 Effectifs

Les effectifs du groupe ORPEA s'élèvent à 59 571 collaborateurs au 31 décembre 2018.

3.26 Honoraires des Commissaires aux comptes

La charge comptabilisée en 2018 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	2 580	1 027	3 607
Autres services	173	7	180
TOTAL	**2 753**	**1 034**	**3 787**

Les Autres services couvrent les Services Autres que la Certification des Comptes (SACC) requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que les SACC fournis à la demande du Groupe. Elles correspondent principalement à l'émission d'attestations portant sur des informations comptables et financières (7 K€) ou du rapport de l'Organisme Tiers Indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales prévu par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce (31 K€), des services de due diligence sur le dossier d'acquisition de Dagelijks Leven (100 K€) ; l'émission de lettres de confort dans le cadre de l'opération de placement publique obligataire (42 K€).

3.27 Événements postérieurs à la clôture

Depuis le 1er janvier 2019, le Groupe poursuit son développement notamment en Amérique latine et plus particulièrement en Uruguay et au Chili.

3.28 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2018

Les principales sociétés permettant au groupe ORPEA d'exercer son activité et de gérer son patrimoine immobilier sont :

Entreprises consolidées	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 DEUTCHLAND	100 %	100 %	IG
ORPEA NETHERLAND	100 %	100 %	IG
CELENUS	100 %	100 %	IG
SENECURA	100 %	100 %	IG
MEDI-SYSTEM	100 %	100 %	IG
CEESCH	100 %	100 %	IG
GCSE	100 %	100 %	IG
NIORPEA	100 %	100 %	IG

5.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires de la société ORPEA,

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 2018, 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 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

ÉVALUATION DES ACTIFS ACQUIS ET PASSIFS ASSUMÉS DANS LE CADRE DES ACQUISITIONS D'ECOPLAR, INOGES, DAGELIJKS LEVEN

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 réalisé trois transactions significatives (ECOPLAR, INOGES, DAGELIJKS LEVEN) pour un prix d'acquisition global de 213 M€, comme exposé dans la note 2. Périmètre de consolidation de l'annexe aux comptes consolidés.

L'allocation provisoire du prix d'acquisition de ces opérations a donné lieu à la comptabilisation, au cours de l'exercice, d'actifs et passifs, comprenant 151 M€ de goodwill, 29 M€ de droits incorporels, 75 M€ d'actifs corporels, 4 M€ de passifs, 3 M€ d'impôts différés et - 35 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 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.

ÉVALUATION DES ENSEMBLES IMMOBILIERS, TERRAINS ET CONSTRUCTIONS DÉTENUS ET EXPLOITÉS PAR LE GROUPE

Risques identifiés

Au 31 décembre 2018, les immobilisations corporelles du Groupe ORPEA représentent une valeur nette de 5 268 M€, soit 47 % 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 et du mode de détention de ces actifs.

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 de l'intégralité 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.

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 Deloitte & Associés et par celle du 27 juin 2008 pour Saint-Honoré BK&A.

Au 31 décembre 2018, Deloitte & Associés était dans la 13e année de sa mission sans interruption et Saint-Honoré BK&A dans la 11e année, dont respectivement 13 et 11 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 ses 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 Paris-La Défense, le 3 mai 2019

Les Commissaires aux comptes

Saint-Honoré BK&A	**Deloitte & Associés**
Emmanuel KLINGER	Jean-Marie LE GUINER



6

Comptes individuels au 31 décembre 2018

6.1 Comptes de la société ORPEA SA au 31 décembre 2018 **238**
Compte de résultat de ORPEA SA 238
Bilan de ORPEA SA 239
Notes annexes sur les comptes individuels 240

6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels **258**

6.1 COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ORPEA SA AU 31 DÉCEMBRE 2018

COMPTE DE RÉSULTAT DE ORPEA SA

(en euros)	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires	**866 262 327**	**792 094 399**
Production stockée	(2 507 492)	(40 686 454)
Autres produits d'exploitation	35 391 089	48 848 457
Achats et charges externes	(317 381 881)	(292 982 963)
Impôts et taxes	(52 291 487)	(43 310 280)
Charges de personnel	(432 312 492)	(369 310 432)
Dotations aux amortissements et provisions	(22 139 094)	(21 507 398)
Autres charges d'exploitation	(1 238 504)	(1 016 663)
Résultat d'exploitation	**73 782 467**	**72 128 666**
Produits financiers	94 099 184	165 288 643
Charges financières	(138 058 576)	(112 292 194)
Résultat financier	**(43 959 392)**	**52 996 448**
Résultat courant avant impôt	**29 823 075**	**125 125 115**
Résultat exceptionnel	25 085 146	(8 969 099)
Participation des salariés		
Impôts sur les bénéfices	(17 537 186)	(4 954 206)
RÉSULTAT NET	**37 371 035**	**111 201 810**

BILAN DE ORPEA SA

	31/12/2018			31/12/2017
Actif *(en euros)*	**Brut**	**Amortissements et provisions**	**Net**	**Net**
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	292 969 241	2 470 883	290 498 358	281 950 075
Immobilisations corporelles	448 427 172	171 580 313	276 846 859	248 621 922
Immobilisations financières	1 724 902 385	22 919 691	1 701 982 694	1 256 629 572
Total actif immobilisé	**2 466 298 798**	**196 970 885**	**2 269 327 913**	**1 787 201 571**
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours	11 122 327	1 188 655	9 933 672	7 322 142
Avances sur commandes	4 399 087		4 399 087	4 335 124
Clients et comptes rattachés	21 336 932	6 939 510	14 397 422	16 429 568
Autres créances	2 865 534 596	4 743 499	2 860 791 097	2 577 133 828
Valeurs mobilières de placement	64 777 225		64 777 225	24 140 322
Disponibilités	101 177 583		101 177 583	265 471 323
Charges constatées d'avance	12 343 550		12 343 550	11 126 108
Total actif circulant	**3 080 691 300**	**12 871 664**	**3 067 819 636**	**2 905 958 415**
Prime de remboursement des obligations	2 690 096		2 690 096	-
Écart de conversion actif	42 738		42 738	
TOTAL DE L'ACTIF	**5 549 722 932**	**209 842 549**	**5 339 880 383**	**4 693 159 985**

Passif *(en euros)*	31/12/2018	31/12/2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital	80 732 904	80 691 404
Primes et réserves	703 522 567	663 441 212
Report à nouveau		
Résultat de l'exercice	37 371 035	111 201 810
Provisions réglementées	8 990 449	8 389 506
Total capitaux propres	**830 616 956**	**863 723 932**
Provisions pour risques et charges	**17 189 824**	**26 939 619**
DETTES		
Emprunts et dettes financières	3 860 454 225	3 185 638 228
Avances sur commandes en cours	248 362	1 357 800
Fournisseurs et comptes rattachés	43 750 885	32 786 477
Dettes fiscales et sociales	129 921 780	93 655 421
Autres dettes	446 345 969	473 916 647
Produits constatés d'avance	8 330 921	11 384 497
Total dettes	**4 489 052 140**	**3 798 739 071**
Écart de conversion passif	3 021 463	3 757 364
TOTAL DU PASSIF	**5 339 880 383**	**4 693 159 985**

NOTES ANNEXES SUR LES COMPTES INDIVIDUELS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

1. Règles, méthodes comptables, faits significatifs et événements postérieurs à la clôture de l'exercice 241
1.1 Règles comptables 241
1.2 Principales méthodes comptables 241
1.3 Restructurations internes 243
1.4 Faits importants de la période 243
1.5 Faits postérieurs à la clôture de l'exercice 243

2. Commentaires sur les comptes 244
2.1 Bilan 244
2.2 Compte de résultat 254

3. Engagements financiers et autres informations 256
3.1 Engagements hors bilan 256
3.2 Effectifs 257
3.3 Avantages accordés aux mandataires sociaux 257

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° 2018-07 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 ;
- 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 et corrigés de l'endettement net.

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 2018) ;

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 un à cinq 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, corrigés de l'endettement net (voir paragraphe 1.2.1) ;
- 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 six mois : 20 % pour les dossiers suivis par le service contentieux ;
- créances supérieures à six 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 un 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 deux ans et six mois : 50 % ;
- créances supérieures à trois ans : 100 %.

1.2.6 Trésorerie

La trésorerie de la Société est constituée de placements courts 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 2018, 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 troisième 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, au cours de l'exercice, des opérations de fusion des filiales suivantes : SAS Résidence Normandie, SARL DFS Arcachon, SAS MDR La Chêneraie, SARL La Pergola, SARL Résidences Les Cèdres, SARL Résidence L'Atrium, SAS Résidence La Jonchère, SAS Le Clos Saint-Sébastien, SARL La Pastorale, SAS David, SAS MEDITER et SAS EMCEJIDEY.

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 2018.

Ces opérations ont conduit à la constatation de bonis de fusion pour un montant de 9,9 M€ et de malis de fusion pour un montant de 47,8 M€, malis affectés en « autres immobilisations incorporelles » pour 9,6 M€, en « autres immobilisations corporelles » pour 0,3 M€ et en « autres immobilisations financières » pour 37,9 K€.

1.4 Faits importants de la période

Depuis le 1er janvier 2018, la Société a poursuivi son développement, en France et à l'international, en procédant à l'ouverture d'établissements à l'issue de la réalisation de constructions initiées au cours des exercices antérieurs mais également, dans le cadre de 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.

Durant l'exercice, la société ORPEA a cédé trois de ses établissements représentant 237 lits ainsi qu'un de ses immeubles dans le cadre d'une opération globale de cession de 11 fonds de commerce et ensembles immobiliers dédiés au sein de l'ensemble du Groupe.

Le groupe ORPEA a également réalisé un placement public inaugural pour 400 M€, lui permettant d'accéder ainsi à une nouvelle base d'investisseurs crédit.

1.5 Faits postérieurs à la clôture de l'exercice

Depuis le 1er janvier 2019, la Société a poursuivi son développement, en France et à l'international.

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			9 531		21 481
Concessions, brevets	1 338 051	27 902	23 173		7 320	1 350 099
Fonds commercial	76 282 055	2 969 389	11 248		2 470 530	81 710 725
Autres immobilisations incorporelles	204 552 226	576	4 616 918		9 652 582	209 588 467
Acomptes sur immobilisations incorporelles	1 818 468	98 000	18 000	(1 600 000)		298 469
TOTAL	**284 002 749**	**3 095 867**	**4 669 339**	**(1 590 469)**	**12 130 432**	**292 969 241**

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	113			9 421
Concessions, brevets	1 216 554	49 892	22 701	9 413	1 253 157
Fonds commercial	1	240 000			240 001
Autres immobilisations incorporelles	826 811	135 146	5 696	12 042	968 303
Acomptes sur immobilisations incorporelles	0				0
TOTAL	**2 052 674**	**425 150**	**28 396**	**21 454**	**2 470 883**

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	12 682 355		456 835		1 187 000	13 412 520
Constructions	270 055 568	4 800 202	10 425 028	25 345 121	10 173 703	299 949 565
Installations techniques et générales	58 456 630	4 210 840	1 609 075	(31 960)	1 810 272	62 836 708
Matériel de transport	499 451	5 018	11 791		12 460	505 139
Immobilisations en cours	20 504 712	91 205 308	58 226 581	(25 214 516)	1 226 274	29 495 198
Autres immobilisations corporelles	42 065 982	1 795 226	2 932 114	(1 145)	1 300 095	42 228 042
TOTAL	**404 264 700**	**102 016 595**	**73 661 424**	**97 499**	**15 709 803**	**448 427 172**

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	15 578		4 364			11 214
Constructions	80 109 991	10 673 529	3 380 978		1 587 963	88 990 505
Installations techniques et générales	47 197 386	3 784 753	1 304 221		1 729 676	51 407 593
Matériel de transport	463 172	13 630	47		188 172	664 927
Autres immobilisations corporelles	27 856 651	1 852 226	475 470		1 272 666	30 506 073
TOTAL	**155 642 778**	**16 324 139**	**5 165 079**	**0**	**4 778 477**	**171 580 313**

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	1 179 689 587	597 973 937	5 490		(183 236 543)	1 594 421 491
Autres titres de participations	6 985					6 985
Créances rattachées à des participations	63 791 126					63 791 126
Prêts	11 022 774	1 386 699	524 104		1 071 946	12 957 316
Autres immobilisations financières	15 597 117	38 369 344	10 992		(230 002)	53 725 467
TOTAL	**1 270 107 598**	**637 729 980**	**540 585**	**0**	**(182 394 599)**	**1 724 902 385**

La variation des titres de participation s'explique principalement par :

- une hausse de 506 M€ au titre des augmentations de capital ;
- une augmentation de 37 M€ suite à l'acquisition des titres de nouvelles filiales ;
- une diminution au titre des fusions de 183 M€.

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 :

	31/12/2018	à - 1 an	à + 1 an
Prêts	12 957 316	22 295	12 935 021
Dépôts et cautionnements	3 912 283		3 912 283
Affectation des malis	46 774 915		46 774 915
Actions propres	3 038 268	3 038 268	
TOTAL	**66 682 783**	**3 060 563**	**63 622 219**

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 39 146 pour un montant de 3,0 M€ au 31 décembre 2018.

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	13 438 919	9 395 895			22 834 814
Prêts	39 107	45 770			84 877
TOTAL	**13 478 026**	**9 441 665**	**0**	**0**	**22 919 691**

2.1.2 Liste des filiales et participations

Société	Chiffre d'affaires 2018	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2018	Valeur comptable des titres 2018	
						Brut	Net
SCI Route des Écluses	231 494	303 374	99 %	201 087	2 826 637	303 374	303 374
SCI Les Rives d'Or	35 316	1 524	99 %	40 400	1 994 650	933 755	933 755
SCI du Château	195 857	1 524	99 %	4 510 057	8 218 037	1 353 340	1 353 340
SCI Tour Pujols	(514 347)	1 524	99 %	(287 620)	2 755 273	1 364 795	1 364 795
SCI La Cerisaie	70 673	1 524	99 %	50 433	2 328 199	47 224	47 224
SCI Val de Seine	940 508	6 300 000	99 %	(1 285 527)	745 468	6 946 798	6 946 798
SCI Cliscouet	99 600	1 524	99 %	90 237	2 398 618	1 494	1 494
SCI Âge d'Or	231 647	2 549 161	99 %	244 458	12 853 362	6 234 540	6 234 540
SCI Gambetta	78 922	1 524	99 %	18 594	5 423 041	1 509	1 509
SCI Croix Rousse	1 264 954	1 524	99 %	147 089	4 969 426	1 509	1 509
SCI Les Dornets	34 215	1 524	99 %	26 429	1 311 351	1 494	1 494
SCI Château d'Angleterre	106 121	1 646	99 %	264 517	8 823 187	1 763 577	1 763 577
SCI Montchenot	347 924	1 524	99 %	72 578	11 036 454	1 286 933	1 286 933
SCI 115 rue de la Santé	5 315 160	3 300 000	90 %	1 147 197	13 237 971	2 970 000	2 970 000
SCI Abbaye	5 257 592	6 000 000	90 %	1 610 143	2 521 187	5 743 038	5 743 038
SCI Les Tamaris	2 162 048	1 524	99 %	(1 763)	2 394 918	1 357	1 357
SCI Passage Victor Marchand	1 016 025	1 524	99 %	(2 964 396)	(1 983 809)	1 509	1 509
SCI Fauriel	9 096 032	36 200 000	99 %	468 336	25 243 128	37 455 332	37 455 332
SCI Port Thureau	30 574	1 524	99 %	(2 120)	1 222 942	63 708	63 708
SCI de l'Abbaye	(550 000)	1 524	99 %	(365 621)	1 173 477	1 509	1 509
SCI Les Maraichers	(1 019 083)	1 524	99 %	(636 435)	2 455 827	99 595	99 595
SCI Bosguerard	50 000	1 524	99 %	56 816	1 370 160	1 274 306	1 274 306
SCI Le Vallon	7 998 369	12 000 000	90 %	(2 390 325)	10 157 193	12 831 856	12 831 856
SCI Brest Le Lys Blanc	5 942 635	16 000 000	98 %	(1 408 373)	(374 921)	15 840 000	15 840 000
SCI Bel Air	108 387	1 524	99 %	(99 792)	(432 397)	335 837	335 837
SAS CLINEA	691 505 021	194 008 608	100 %	69 725 560	352 509 009	203 855 563	203 855 563
SARL Les Matines	1 514 515	18 500 000	100 %	(348 317)	15 159 807	18 500 000	18 500 000
SARL Bel Air	42 765	1 265 327	100 %	(372 126)	4 291 677	840 604	840 604
SARL Amarmau	30 000	7 622	100 %	(33 239)	(1 199 464)	7 622	7 622
SARL 94 Niort	52 795 530	231 000 000	100 %	8 968 745	286 364 849	231 000 000	231 000 000
SARL 95	0	7 700	100 %	(27 023)	(860 829)	7 700	0
SCI Sainte Brigitte	0	1 525	100 %	(29 898)	(750 508)	1 524	1 524
SARL VIVREA	2 353 751	4 050 000	100 %	(852 574)	(667 048)	4 050 000	4 050 000
SA LES CHARMILLES	5 412 552	76 225	98 %	440 435	5 215 214	3 094 117	3 094 117
SCI KOD'S	0	22 650	100 %	(12 496)	626 383	68 116	68 116
SARL LA BRETAGNE	2 342 230	277 457	100 %	(154 986)	(1 578 843)	41 300	41 300
SA BRIGE	0	1 200 000	100 %	(58 662)	7 599 480	670 000	670 000
SRLORPEA ITALIA	24 544 920	7 100 000	100 %	(4 253 448)	819 431	20 087 393	20 087 393

Société	Chiffre d'affaires 2018	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2018	Valeur comptable des titres 2018	
						Brut	Net
SCI LES TREILLES	30 000	15 245	100 %	54 700	2 402 136	2 363 698	2 363 698
SCI LES MAGNOLIAS	1 107 604	4 477 400	99 %	(20 917)	745 515	4 474 450	4 474 450
SCI le Barbaras	190 000	182 939	0 %	163 043	6 964 196	821	821
SARL DOMEA	148 590	100 000	100 %	1 351	141 855	100 000	100 000
SARL 96	435 273	7 084 000	90 %	(652 439)	8 022 061	20 975 600	20 975 600
SCI BEAULIEU	0	3 049	100 %	(21 835)	(123 892)	30 490	0
SAS LA SAHARIENNE	3 239 030	1 365 263	100 %	(216 634)	(1 642 989)	5 712 440	5 712 440
SARL ORPEA DEV	0	100 000	100 %	(1 811)	870 710	100 000	100 000
SAS ORGANIS	6 332 571	37 000	100 %	(3 225 481)	(10 251 122)	11 775 946	9 825 946
GRUPO CARE	165 797 861	63 921	100 %	3 823 831	38 212 203	20 328 321	20 328 321
DINMORPEA	5 128 589	5 000	100 %	1 680 694	3 689 629	5 000	5 000
SRL CASA MIA IMMOBILIARE	1 878 060	20 000 000	100 %	(263 763)	14 380 871	13 089 120	13 089 120
SA ORPEA BELGIUM	10 473 920	81 500 000	100 %	1 610 021	179 790 335	65 479 233	65 479 233
SA DOMAINE DE CHURCHILL	186 000	815 012	100 %	(38 476)	17 260 893	12 135 729	12 135 729
SA DOMAINE DE LONGCHAMP	1 229 325	65 026	10 %	(33 578)	12 117 598	1 414 449	1 414 449
SA LONGCHAMPS LIBERTAS	4 753 536	1 740 000	100 %	148 747	4 032 548	554 719	554 719
SA RS DOMAINE DE CHURCHILL	2 509 260	265 039	100 %	111 808	543 806	3 075 311	3 075 311
TRANSAC CONSULTING CORPORATION	0	3 009	100 %	0	10 352	1 823 231	1 823 231
SAS Résidence Saint-Luc	2 780 007	37 200	100 %	(501 723)	(5 099 466)	2 644 007	0
SARL Benian	0	1 000	20 %	(434)	(47 834)	300 200	0
SCI JEM II	120 900	152	90 %	71 902	688 580	883 500	883 500
SARL La Doyenne de Santé	4 678 048	8 000	50 %	529 043	673 116	1 267 425	1 267 425
SCI Douarnenez	1 117 326	2 000 000	100 %	(458 289)	(347 786)	1 980 000	1 980 000
SCI Barbacane	30 000	1 524	1 %	25 660	1 025 910	15	15
SCI Selika	84 750	10 671	0 %	47 735	5 730 743	15	15
SCI SLIM	(338 400)	762	100 %	(231 351)	548 862	1 830	1 830
SCI SAINTES BA	1 195 676	1 524	1 %	39 331	3 155 017	15	15
SCI Les Ânes	858 344	2 000 000	0 %	(403 662)	907 019	2 000	2 000
SARL L'Ombrière	0	8 000	100 %	(41 547)	(930 288)	822 027	0
SARL IDF résidence Ret. Le Sophora	4 208 920	7 622	100 %	282 139	(902 209)	438 355	438 355
SNC les Jardins d'Escudie	3 141 960	4 800 000	100 %	(40 620)	(209 833)	5 524 310	5 524 310
SC Les Praticiens	0	87 600	0 %	1 057	69 033	67 009	0
SARL Résidence du Parc	0	18 560	100 %	(13 428)	(54 145)	5 810	5 810
SCI du Fauvet	2 611 210	3 600 000	10 %	(363 128)	1 479 647	104 291	104 291
OPCI	0	5 301 885	5 %	242 791	5 545 579	479 732	479 732
SAS SFI France	0	4 000 000	51 %	(48 042)	783 381	23 305 520	23 305 520
SCI Ainsi	44 607	22 867	0 %	133 325	5 744 602	40 399	40 399
SNC des Parrans	0	7 622	100 %	(590 518)	(1 002 752)	1 399 856	0

Société	Chiffre d'affaires 2018	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2018	Valeur comptable des titres 2018	
						Brut	Net
SAS Holding Mandres	3 943 297	8 000	100 %	501	1 063 564	3 325 832	3 325 832
SNC Les Acanthes	0	7 622	100 %	8 713	(409 804)	1 468 434	0
SA Le Clos Saint-Grégoire	44 684	38 173	100 %	95 811	1 787 088	4 676 964	4 676 964
SA Immobilière de Santé	9 208 000	7 828 400	49 %	4 534 000	43 090 000	13 210 000	13 210 000
SARL Domidom	19 840 908	19 970 100	100 %	701 117	11 543 159	27 543 657	27 543 657
GCS	0	100 000	13 %	0	1 016 576	23 300	23 300
SAS Immo Nevers	131 687	5 000	100 %	(346 767)	4 620 169	5 000	5 000
SCI Castelviel	1 469 434	152	99 %	(611 904)	(3 964 506)	5 192 113	4 428 463
SCI Super Aix	57 743	228 674	13 %	(26 485)	1 814 924	478 537	478 537
SAS Actiretraite Montgeron	0	4 000	100 %	(55 228)	(1 434 820)	746 843	0
SCI Parc Saint-Loup	0	150 000	100 %	(26 581)	(518 532)	149 079	0
SCI Larry	0	150 000	100 %	44 071	3 365 276	150 621	150 621
SA China Holding	0	10 000 000	100 %	(442 045)	8 827 937	10 000 000	9 269 982
SARL Résidence de Balbigny	0	10 000	100 %	(625)	8 891	10 000	10 000
SARL Résidence Parc de Royat	0	10 000	100 %	(304)	9 212	10 000	10 000
SARL Maison de l'AAR	0	10 000	100 %	(32 132)	(22 737)	5 000	5 000
SARL Résidence de L'Ambène	0	10 000	100 %	(303)	9 213	10 000	10 000
SARL Résidence L'Angélique	0	10 000	100 %	(359)	9 036	10 000	10 000
SARL Résidence Saint Martial	0	10 000	100 %	(304)	9 212	10 000	10 000
SARL Résidence Marquisat	0	10 000	100 %	(235)	9 577	10 000	10 000
SARL Résidence Parce des Noues	0	10 000	100 %	(304)	9 212	10 000	10 000
SARL Résidence Les Pergolas	0	10 000	100 %	(360)	9 035	10 000	10 000
SARL Résidence Du Lac	0	10 000	100 %	(303)	9 213	10 000	10 000
SARL Résidence Saint Honorat	0	10 000	100 %	(304)	9 212	10 000	10 000
SARL Résidence L'Atrium	0	10 000	100 %	(328)	9 485	10 000	10 000
SARL Les Jardins d'Aurillac	0	10 000	100 %	(303)	9 213	10 000	10 000
CEECSH	269 000	400 008 100	100 %	(4 744 509)	389 879 777	497 490 952	497 490 952
CHINA CO.	2 070 565	7 932 769	51 %	(1 846 361)	185 659	11 646 869	0
MEDI-SYSTÈME	16 664 891	161 500	100 %	(1 063 348)	32 336 007	43 477 338	43 477 338
SARL Primavera Saint-Marc	1 815 502	100 000	100 %	(485 826)	(5 165 184)	18 001	18 001
Gevea Senior	0	890 000	49 %	1 481 946	2 371 946	682 251	682 251
Gevea Immo	0	890 000	49 %	65 441	955 441	406 945	406 945
SAS Familisanté	8 739 218	4 851 200	57 %	1 721 165	413 741	18 771 865	18 771 865
NIORPEA	0	100 000	100 %	(553 934)	(559 666)	100 000	100 000
ORPEA NETHERLANDS BV	0	5 590 900	100 %	0	5 590 900	5 590 900	5 590 900
ORPEA SUISSE SA	12 867 083	90 000	100 %	(1 115 396)	59 277 395	63 993 829	63 993 829
ORPEA Latam	0	14 395 111	100 %	0	14 395 111	14 395 111	14 395 111
Gevea Morges 49 %	0	89 000	49 %	54 849	143 849	42 281	42 281
Reine Bellevue	277 041	5 520 000	100 %	(3 935 693)	(3 037 918)	5 514 000	5 514 000

Société	Chiffre d'affaires 2018	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2018	Valeur comptable des titres 2018 Brut	Net
Cuxac	1 288 458	7 622	100 %	3 323 993	1 091 984	400 000	400 000
Ca Santé	2 548 554	37 000	100 %	1 877 030	2 363 191	3 123 500	3 123 500
SCI Mediter Foncier	0	1 000	100 %	(2 486)	(51 488)	990	990
Mieux vivre	5 470 023	30 450 265	100 %	12 582 371	72 740 621	49 349 038	49 349 038
SIS BRASIL	6 202 743	20 000	50 %	1 029 565	4 235 689	15 000 200	15 000 200
SIS Portugal	0	18 600	49 %	0	8 965	15 000 200	15 000 200
Autres titres						534 634	426 002
Autres titres (access)						0	0
TOTAL						**1 594 421 491**	**1 571 586 677**

2.1.3 Stocks et en-cours de production

	Brut 31/12/2018	Provisions 31/12/2018	Net 31/12/2018	Net 31/12/2017
Petits matériels et fournitures	2 241 767		2 241 767	1 783 317
En cours immobiliers	8 880 560	1 188 655	7 691 905	5 538 825
TOTAL	**11 122 327**	**1 188 655**	**9 933 672**	**7 322 142**

Les en-cours de production immobilière d'un montant net de 7 691 905 € incorporent les frais financiers supportés pendant la période de construction qui s'élèvent à la clôture à 279 341 € contre 248 689 € à fin 2017.

Ces frais financiers ont été capitalisés au taux moyen de 3,5 % contre 3,80 % en 2017.

2.1.4 Créances clients et autres créances

	Brut 31/12/2018	Provisions 31/12/2018	Net 31/12/2018	Net 31/12/2017
Clients et comptes rattachés	21 336 932	6 939 510	14 397 422	16 429 568
Créances fiscales et sociales	24 874 832		24 874 832	27 593 985
Groupe et associés	2 539 185 432		2 539 185 432	2 299 321 953
Débiteurs divers	301 474 333	4 743 499	296 730 834	250 217 891
TOTAL	**2 886 871 528**	**11 683 009**	**2 875 188 519**	**2 593 563 396**

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	5 688 764	3 452 353	3 048 689	847 083	6 939 510
Autres débiteurs divers	13 911 467	29 384	9 445 419	248 067	4 743 499
TOTAL	**19 600 230**	**3 481 737**	**12 494 108**	**1 095 150**	**11 683 009**

2.1.5 Inventaires des valeurs mobilières

Valeur nette comptable	31/12/2017	Acquisitions	Cessions	Provisions	Fusion	31/12/2018
Comptes à terme *	24 140 322	40 636 903				64 777 225
Actions réservées aux salariés	0					0
(en nombre)	-					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	Provisions réglementées	Dividendes	Total des capitaux propres
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**
Affectation du résultat			40 156 856		(111 201 810)		71 044 955	0
Autres			(33 999)					(33 999)
Conversion des ORNANE								0
Attribution gratuite d'actions	33 200	41 500	(41 500)					0
Dividendes							(71 044 955)	(71 044 955)
Provisions réglementées						600 943		600 943
Résultat au 31/12/2018					37 371 035			37 371 035
AU 31/12/2018	**64 586 323**	**80 732 904**	**703 522 567**	**0**	**37 371 035**	**8 990 449**	**0**	**830 616 956**

Le capital social s'élève à la clôture de l'exercice à 80 732 904 € et se compose de 64 586 323 actions d'une valeur nominale de 1,25 €.

L'Assemblée Générale du 28 juin 2018 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2017 d'un montant unitaire de 1,1 € par action soit un total de 71 044 955 € versés en juillet 2018.

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 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.

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.

Enfin, le 28 juin 2018, 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 44 701 actions. L'attribution sera définitive le 28 juin 2021, sous réserve de critères de performance.

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 2018.

2.1.7 Provisions

	Début de l'exercice	Fusion	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	Fin de l'exercice
Litiges sociaux	7 557 548	1 314 488	2 256 364	1 555 708	1 411 780	8 160 912
Autres	19 382 071	162 000	2 265 588	3 081 747	9 699 000	9 028 912
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**26 939 619**	**1 476 488**	**4 521 952**	**4 637 455**	**11 110 780**	**17 189 824**

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 2018, les « autres provisions pour risques et charges » couvrent principalement des risques fiscaux.

2.1.8 Dettes

	31/12/2018	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2017
Emprunts et dettes financières	3 860 454 225		3 185 638 228	
Dettes à 1 an au plus		792 402 033		568 289 891
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans		1 843 835 773		1 998 381 169
Dettes à plus de 5 ans		1 224 216 419		618 967 168
Fournisseurs et comptes rattachés	43 750 885		32 786 477	
Dettes à 1 an au plus		43 750 885		32 786 477
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Dettes fiscales et sociales	129 921 780		93 655 420	
Dettes à 1 an au plus		129 921 780		93 655 420
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Groupe et associés	366 767 118		366 203 836	
Dettes à 1 an au plus		366 767 118		366 203 836
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Dettes diverses	79 827 211		112 827 975	
Dettes à 1 an au plus		37 468 447		75 987 932
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans		42 358 764		36 840 043
Dettes à plus de 5 ans				
TOTAL	**4 480 721 219**	**4 480 721 219**	**3 791 111 936**	**3 791 111 936**

Les emprunts souscrits sur l'exercice s'élèvent à 1 007 M€ et les emprunts remboursés à 636 M€.

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 (42 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

Le groupe ORPEA a réalisé au cours de l'exercice 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 %.

Cette émission s'inscrit dans la stratégie de financement du Groupe, initiée depuis 2012, de diversification des sources de financement. Après avoir émis des placements privés obligataires et des *Schuldscheindarlehen,* le marché public permet d'élargir encore la base d'investisseurs crédit.

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

$$R2 = \frac{\text{dette financière nette consolidée}}{\text{Fonds propres + quasi-fonds propres (i.e. impôts différés passifs liés à la valorisation des incorporels d'exploitation en IFRS dans les comptes consolidés)}}$$

Au 31 décembre 2018, ces deux ratios s'élèvent respectivement à 2,3 et 1,5 dans les limites imposées qui sont principalement, au 31 décembre 2018, de 5,5 pour R1 et de 2,0 pour R2.

2.1.9 Instruments financiers

Au 31 décembre 2018, les couvertures utilisées sont les suivantes :

(en milliers d'euros)	Notionnel	Valeur de marché au 31/12/2018
Caps effectifs	833 000	(6 957)
Caps à départ différé	95 000	(818)
Swaps taux fixe *vs* Euribor effectifs	1 728 002	(20 124)
Swaps taux fixe *vs* Euribor à départ différé	5 597 000	(46 672)
TOTAL	**8 253 002**	**(74 571)**

(en milliers d'euros)	Notionnel	Valeur de marché au 31/12/2018
Forward de change (CHF)	99 953	(508)
Forward de change (CZK)	81 181	(364)
Forward de change (PLN)	8 643	(72)
TOTAL	**189 777**	**(944)**

2.1.10 Divers

Charges à payer

	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts et dettes financières	34 617 125	23 549 149
Fournisseurs et comptes rattachés	19 878 374	18 754 608
Dettes fiscales, sociales et divers	42 709 581	39 413 685
TOTAL	**97 205 080**	**81 717 442**

Produits à recevoir

	31/12/2018	31/12/2017
Créances financières	20 655	26 241
Clients et comptes rattachés	2 917 157	5 837 785
Autres créances	47 979 181	13 989 457
TOTAL	**50 916 993**	**19 853 483**

Charges constatées d'avance

	31/12/2018	31/12/2017
Exploitation	519 503	654 552
Financières	11 824 047	10 471 556
Exceptionnelles		
TOTAL	**12 343 550**	**11 126 108**

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

	31/12/2018	31/12/2017
Exploitation	8 330 921	11 384 497
TOTAL	**8 330 921**	**11 384 497**

Écarts de conversion passif

	31/12/2018	31/12/2017
Filiales	3 021 463	3 757 364
TOTAL	**3 021 463**	**3 757 364**

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	2 539 185 432	366 767 118	81 535 249	13 943 185
Autres filiales	57 061 013	18 786	392 602	0

2.2 Compte de résultat

2.2.1 Chiffre d'affaires

	31/12/2018	31/12/2017
Exploitation de maisons de retraite	863 552 906	754 643 656
Cession de biens immobiliers	2 709 421	37 450 743
TOTAL	**866 262 327**	**792 094 399**

2.2.2 Produits d'exploitation

	31/12/2018	31/12/2017
Exploitation de maisons de retraite	863 552 906	754 643 656
Chiffre d'affaires lié à l'exploitation	**863 552 906**	**754 643 656**
Cession de biens immobiliers	2 709 421	37 450 743
Production immobilière immobilisée	2 753	11 823 623
Production stockée	(2 507 492)	(40 686 454)
Produits liés à l'activité immobilière	**204 682**	**8 587 912**
Autre production immobilisée	4 705 054	5 155 020
Subventions d'exploitation	226 547	316 671
Reprises provisions et transfert de charges	30 394 603	31 952 960
Autres produits	62 132	(399 817)
Autres produits d'exploitation	**35 388 336**	**37 024 834**

2.2.3 Transfert de charges

	31/12/2018	31/12/2017
Coûts de restructuration et de développement	1 427 840	1 425 137
Frais portés à l'actif	2 969 389	2 219 231
Remboursements d'assurance	1 380 868	474 062
Remboursements de prévoyance	5 693 991	4 403 612
Remboursements de formation	3 166 355	3 187 942
Remboursements de maladie	143 593	167 564
Frais financiers activés sur projets immobiliers	42 790	53 044
Divers	155 134	56 762
TOTAL	**14 979 960**	**11 987 354**

2.2.4 Résultat financier

	31/12/2018	31/12/2017
Intérêts sur dettes bancaires et autres charges financières	(77 898 056)	(67 910 892)
Charges nettes sur instruments financiers	(31 812 357)	(30 585 316)
Perte de change	(4 941 843)	(1 655 237)
Provisions pour dépréciations de titres	(9 407 755)	0
Autres charges	(55 369)	(7 264)
Produits de participations		100 000 000
Produits nets sur comptes courants intra-groupe	67 984 666	47 180 129
Frais financiers capitalisés	42 790	53 044
Produits nets sur cession VMP	138 543	(57 619)
Gains de change	6 061 497	932 215
Autres produits	5 928 491	5 047 388
RÉSULTAT FINANCIER	**(43 959 392)**	**52 996 448**

2.2.5 Résultat exceptionnel

	31/12/2018		31/12/2017	
Produits exceptionnels		**107 995 658**		**65 573 021**
Sur opération de gestion	10 814 713		933 220	
dont boni de fusion	9 891 906			
Sur opération en capital	84 438 762		63 999 162	
dont cession immobilisations financières	5 490		0	
Reprises sur provisions et transferts de charges	12 742 183		640 638	
Charges exceptionnelles		**82 910 511**		**74 542 120**
Sur opération de gestion	4 661 080		3 283 585	
dont coût d'acquisitions	1 427 840		1 425 137	
dont frais de gardiennage	203 671		186 772	
dont frais immobilier	192 834		108 782	
Sur opération en capital	75 442 765		67 095 547	
dont cession immobilisations financières	5 490		1 978 770	
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	2 806 666		4 162 987	
dont créances liées au développement			0	
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		**25 085 146**		**(8 969 099)**

	31/12/2018	31/12/2017
Plus- ou moins-values sur sorties d'immobilisations	8 995 997	(3 096 385)
Frais de restructuration et de développement	(3 148 409)	(2 017 542)
Provisions pour débiteurs divers	10 615 133	(2 285 643)
Amortissements dérogatoires	(679 617)	(1 236 706)
Divers	(589 864)	(439 814)
Résultat de fusion	9 891 906	106 991
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**25 085 146**	**(8 969 099)**

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 2018, le résultat de l'Intégration Fiscale ORPEA s'élève à 155 118 317 € incluant le bénéfice fiscal d'ORPEA SA en tant que « société membre » d'un montant de 42 605 607 €.

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 17 537 186 € et se décompose comme suit :

	Avant IS	IS	Après IS
Résultat d'exploitation	73 782 467	(19 194 054)	54 588 413
Résultat financier	(43 959 392)	9 537 394	(34 421 998)
Résultat exceptionnel	25 085 146	(9 475 061)	15 610 085
IS sur dividendes et autres		1 594 536	1 594 536
RÉSULTAT COMPTABLE	**54 908 221**	**(17 537 186)**	**37 371 035**

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 : 42 192 K€,
  - plus-value latente sur titres en sursis d'imposition issues des fusions : 24 565 K€ ;
- déductions à venir sur les exercices futurs :
  - *organic* : 1 364 K€,
  - différence de change : 3 021 K€.

3. ENGAGEMENTS FINANCIERS ET AUTRES INFORMATIONS

3.1 Engagements hors bilan

Engagements liés au financement

Engagements financiers

Obligations contractuelles *(en milliers d'euros)*	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly…)	0	0
Nantissements, hypothèques et autres garanties	243 373	272 282
TOTAL	**243 373**	**272 282**

Obligations contractuelles *(en milliers d'euros)*		**Paiements dus par période**		
	31/12/2018	**à moins de 1 an**	**de 1 à 5 ans**	**à plus de 5 ans**
Dettes à long terme	3 860 454	792 402	1 843 836	1 224 216
Obligations en matière de location-financement	150 374	41 514	104 222	4 638
TOTAL	**4 010 828**	**833 916**	**1 948 058**	**1 228 855**

Crédits-bails

	Crédits-bails immobiliers	Crédits-bails mobiliers
Valeur d'origine	36 200 001	228 685 182
Redevances de l'exercice	4 265 960	33 170 170
Cumuls des redevances des exercices précédents	10 723 268	68 739 351
Dotation théorique de l'exercice	761 045	27 965 175
Cumuls des amortissements au titre des exercices précédents	2 730 545	48 303 798
Redevances restant à payer – à un an	4 369 026	37 144 676
Redevances restant à payer – à plus d'un an et jusqu'à cinq ans	15 323 247	88 898 939
Redevances restant à payer – à plus de cinq ans	4 638 093	0
Valeur de rachat	4 860 000	442 947

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 2018 à 13 249 K€ contre 10 727 K€ à fin 2017.

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2018 sont les suivantes :

- taux de revalorisation des salaires : 2 % en tenant compte de l'inflation ;
- taux d'actualisation : 1,60 % ;
- âge de départ en retraite : 65 ans ;
- taux de charges sociales : conformes à ceux constatés en 2018.

Le montant versé par la Société au titre des indemnités de départ à la retraite s'élève, en 2018, à 495 417 €.

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.

3.2 Effectifs

Au 31 décembre 2018, les effectifs en équivalent temps plein de la SA ORPEA sont :

	31/12/2018	31/12/2017
Cadres	1 032	866
Employés/Ouvriers	10 112	8 777
TOTAL	**11 145**	**9 643**

3.3 Avantages accordés aux mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires hors taxes et avantages versés au cours de l'exercice 2018 aux mandataires sociaux de la société ORPEA SA s'est élevé à 2 679 K€ dont 745 K€ au titre des jetons de présence.

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires de la société ORPEA,

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 2018, 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 2018 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 annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION 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 leur créances rattachées, figurant au bilan au 31 décembre 2018 pour un montant net de 1 682 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 I.2-3. de l'annexe, 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 à la clôture de l'exercice ;
- soit sur la base de l'actualisation des flux de trésorerie futurs, qui sont générés par l'exploitation, corrigés de l'endettement net ;
- 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 autorisations d'exploitation attachées 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 participations 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 vérifier 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 à l'infini des flux futurs de trésorerie ;
  - comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés ;
  - tester 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 I.2-3., II.1-1. et II.1-2. donnaient une information appropriée.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et règlementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

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 sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec 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.

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 Deloitte & Associés et du 27 juin 2008 pour Saint-Honoré BK&A.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 13e année de sa mission sans interruption et le cabinet Saint-Honoré BK&A dans la 11e année, dont respectivement 13 et 11 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 ses 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 Paris-La Défense, le 3 mai 2019

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 264
- **7.1.1** Siège social 264
- **7.1.2** Objet social 264
- **7.1.3** Organes d'administration et de Direction 264
- **7.1.4** Assemblées des actionnaires 267
- **7.1.5** Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 269

7.2 Informations sur le capital social 270
- **7.2.1** Évolution et répartition du capital social et des droits de vote 270
- **7.2.2** Instruments financiers donnant accès au capital social 270

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 2018, à l'exception de la mise en conformité des statuts avec les nouvelles dispositions relatives au transfert de siège social issues de la loi « Sapin ».

Les statuts de la Société sont à jour des décisions du Directeur Général de la Société des 10 avril 2018 et 4 mai 2019, 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.

La Société a été constituée le 22 mai 1995, pour une durée de 99 années ; elle a été enregistrée à Paris le 22 juin 1995 sous le numéro 113-6-3-358. Le siège social statutaire est situé 12 rue Jean Jaurès, 92 813 Puteaux Cedex, France (téléphone : 01 47 75 78 07).

7.1.1 SIÈGE SOCIAL

ARTICLE 4 DES STATUTS – SIÈGE SOCIAL

Le siège social est fixé 12, rue Jean-Jaurès – 92813 Puteaux Cedex.

Le déplacement du siège social sur l'ensemble du territoire français peut être décidé par le Conseil d'Administration sous réserve de ratification de cette décision par la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Le 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 mentionné 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 mentionné 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 soixante-neuf mille sept cent quatre-vingt-seize euros et vingt-cinq centimes (80 769 796, 25 €).

Il est divisé en soixante-quatre millions six cent quinze mille huit cent trente-sept (64 615 837) 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 2018, le capital social de la Société s'élève à 80 732 903,75 € ; il est divisé en 64 586 323 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 83 364 095 et le nombre total de droits de vote exerçables s'élève à 83 324 949. 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 (autodétention). 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 2016 et le 31 décembre 2018.

	31/12/2018 (1)				31/12/2017 (2)				31/12/2016			
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	3 894 000	6,03 %	7 788 000	9,34 %	4 133 109	6,40 %	8 266 218	9,80 %	4 133 109	6,86 %	8 266 218	10,22 %
CPPIB	9 374 186	14,51 %	18 245 038	21,89 %	9 193 192	14,24 %	18 245 038	21,64 %	8 870 854	14,72 %	17 663 707	21,83 %
FFP Invest	3 261 353	5,05 %	6 522 706	7,82 %	3 811 353	5,90 %	7 622 706	9,04 %	3 811 353	6,32 %	7 622 706	9,42 %
Sofina Group	2 380 000	3,68 %	4 760 000	5,71 %	2 380 000	3,69 %	4 760 000	5,64 %	3 180 000	5,28 %	6 360 000	7,86 %
Auto-détention	39 146	0,06 %	-	0,00 %	36 030	0,06 %	-	0,00 %	8 731	0,01 %	-	0,00 %
Public	45 637 638	70,66 %	46 048 351	55,24 %	44 999 439	69,71 %	45 429 720	53,88 %	40 269 644	66,81 %	40 997 323	50,67 %
TOTAL	**64 586 323**	**100,00 %**	**83 364 095**	**100,00 %**	**64 553 123**	**100,00 %**	**84 323 682**	**100,00 %**	**60 273 691**	**100,00 %**	**80 909 954**	**100,00 %**

(1) En 2018, le capital social de la Société a été augmenté d'une somme de 41 500 €, par création de 33 200 actions nouvelles, suite à l'acquisition gratuite d'actions par certains membres de l'équipe dirigeante.
(2) 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 ORNANEs 2013 et à l'acquisition (gratuite) d'actions par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et certains membres de l'équipe dirigeante.

La Société n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaires, ni de convention relative au capital.

Le **4 mai 2019**, le capital social a été augmenté d'une somme de 36 892,50 € pour être porté de 80 732 903,75 € à 80 769 796,25 € suite à l'acquisition (gratuite) d'actions par des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

7.2.2 INSTRUMENTS FINANCIERS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS, ACTIONS GRATUITES ET ACTIONNARIAT SALARIÉ

Au cours des trois 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 [1]	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6
Date de l'Assemblée Générale	06/11/2015	23/06/2016	23/06/2016	23/06/2016	28/06/2018
Date du Conseil d'Administration	10/02/2016	04/05/2017	13/12/2017	13/12/2017	28/06/2018
Nombre total maximum d'actions pouvant être attribuées gratuitement	33 200	29 514	13 000	13 000	44 701
Date d'acquisition des actions	10/04/2018	04/05/2019	13/12/2020	13/12/2021	28/06/2021
Date de fin de période de conservation	10/04/2020	04/05/2021	13/12/2021	13/12/2021	28/06/2021
Conditions de performance	Chiffre d'affaires et EBITDA [2]	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus [3]	Chiffre d'affaires et EBITDA [4]	Chiffre d'affaires, EBITDA et croissance organique [5]	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus [6]
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2018	33 200	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 2018	N/A	29 514 [7]	13 000	13 000	44 701

(1) Les informations relatives au plan n° 1 figurent dans le document de référence 2017 (page 249).
(2) Chiffre d'affaires et EBITDA prévus aux budgets 2015 et 2016 tels que présentés aux séances du Conseil d'Administration d'ORPEA.
(3) 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 attribution 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 ne sera attribuée.
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 attribué 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.
(4) Chiffre d'affaires et EBITDA prévus aux budgets 2018 et 2019 tels que présentés aux séances du Conseil d'Administration d'ORPEA.
(5) 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.
(6) 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 exercices 2018, 2019 et 2020, toutes les actions ORPEA gratuites pouvant être reçues feront l'objet d'une attribution 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 exercices 2018, 2019 et 2020, aucune action gratuite ne sera attribuée.
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 exercices 2018, 2019 et 2020, le nombre d'actions ORPEA gratuites attribué 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 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.
(7) Le détail des actions (gratuites) acquises le 4 mai 2019 par M. Yves Le Masne, Directeur Général, et M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, est indiqué au Tableau 9 – nomenclature AFEP-MEDEF.

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 **274**
- **8.1.1** Responsable du document de référence 274
- **8.1.2** Attestation du responsable 274
- **8.1.3** Contacts investisseurs 274

8.2 Contrôleurs légaux des comptes **275**
- **8.2.1** Commissaires aux comptes titulaires 275
- **8.2.2** Commissaires aux comptes suppléants 275

8.3 Documents accessibles au public **275**

8.4 Table de concordance **276**

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 10 mai 2019

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
  6 place de la Pyramide, 92908 Paris-Défense Cedex

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 –	Identité des personnes responsables des informations contenues dans le présent document de référence	274
1.2 –	Attestation des personnes responsables sur la conformité des informations contenues dans le présent document de référence	274
2 :	**CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES**	
2.1 –	Identité des contrôleurs légaux des comptes	275
2.2 –	Démission ou nouvelle désignation de Commissaires aux Comptes	N/A
3 :	**INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES**	
3.1 –	Informations financières historiques sélectionnées	15 à 17
3.2 –	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	63
4 :	**FACTEURS DE RISQUES**	**64 à 71 / 102 à 106**
5 :	**INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR**	
5.1 –	Histoire et évolution de la Société	19 à 37
5.1.1 –	Raison sociale et nom commercial	264
5.1.2 –	Lieu et numéro d'enregistrement	264
5.1.3 –	Date de constitution et durée de vie	264
5.1.4 –	Siège social et forme juridique, législation régissant les activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège statutaire	264
5.1.5 –	Évènements importants dans le développement des activités	48 à 50
5.2 –	Investissements	48 à 49 / 55 /199 / 210 à 211
5.2.1 –	Principaux investissements (y compris leurs montants) réalisés durant chaque exercice de la période couverte jusqu'à la date du document d'enregistrement	48 à 49 / 210 à 211
5.2.2 –	Principaux investissements en cours avec mention de la distribution géographique et du financement	N/A
5.2.3 –	Principaux investissements projetés mais déjà validés	62 à 63 / 231
6 :	**APERÇU DES ACTIVITÉS DU GROUPE**	
6.1 –	Aperçu des activités du Groupe	19 à 28
6.1.1 –	Opérations et principales activités pour chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	48 à 50
6.1.2 –	Description des futures activités et de l'état d'avancement	N/A
6.2 –	Principaux marchés du Groupe	38 à 45
6.3 –	Éléments exceptionnels ayant influencé les activités et les principaux marchés du Groupe	N/A
6.4 –	Brevets, licences et contrats industriels importants	N/A
6.5 –	Position concurrentielle	40
7 :	**ORGANIGRAMME**	
7.1 –	Description sommaire du Groupe	216 / 231
7.2 –	Liste des filiales importantes	231 / 246 à 248
8 :	**PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES**	
8.1 –	Immobilisations corporelles importantes	55 / 214 à 215
8.2 –	Considérations environnementales pouvant influencer l'utilisation de ces immobilisations corporelles	119 à 126

Rubrique		Pages
9 :	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT**	
9.1 –	Situation financière du Groupe	51 à 55
9.2 –	Résultat d'exploitation	53
9.2.1 –	Facteurs importants y compris inhabituels ayant influé sensiblement sur le revenu d'exploitation	N/A
9.2.2 –	Justification des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	N/A
9.2.3 –	Stratégie de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement sur les opérations	N/A
10 :	**TRÉSORERIE ET CAPITAUX**	
10.1 –	Informations sur les capitaux de l'émetteur	217 à 218 / 270
10.2 –	Flux de trésorerie de l'émetteur	55 / 199
10.3 –	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	55 / 220 à 223
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**	**61**
12 :	**INFORMATIONS SUR LES TENDANCES**	
12.1 –	Principales tendances ayant influé sur le Groupe depuis le 1er janvier 2019	62 à 64
12.2 –	Engagements ou événements importants susceptibles d'influer sur les perspectives du Groupe	62 à 64
13 :	**PRÉVISION OU ESTIMATION DU BÉNÉFICE**	
13.1 –	Déclaration énonçant les principales hypothèses des prévisions ou estimations	N/A
13.2 –	Rapport des contrôleurs légaux sur les prévisions ou estimations	N/A
13.3 –	Prévision ou estimation du bénéfice	N/A
13.4 –	Déclaration sur toute prévision de bénéfice figurant dans un précédent prospectus	N/A
14 :	**ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE, ET DIRECTION GÉNÉRALE**	
14.1 –	Composition du Conseil d'Administration et de la Direction Générale	148 à 155 / 164
14.2 –	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la Direction Générale	154
15 :	**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**	
15.1 –	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	165 à 183
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	219 à 220
16 :	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**	
16.1 –	Date d'expiration des mandats actuels	150 à 151
16.2 –	Contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages	N/A
16.3 –	Information sur les Comités d'études du Conseil d'Administration	160 à 163
16.4 –	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	185
17 :	**SALARIÉS**	
17.1 –	Nombre de salariés	108
17.2 –	Participation et stock-options des dirigeants mandataires sociaux	270 à 271
17.3 –	Accord de participation des salariés dans le capital	270 à 271

Rubrique		Pages
18 :	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**	
18.1 –	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	270
18.2 –	Existence de droits de vote différents	269
18.3 –	Détention ou contrôle	270
18.4 –	Accord pouvant induire un changement de contrôle	184
19 :	**OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS**	**191 à 194 / 230**
20 :	**INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR**	
20.1 –	Informations financières historiques consolidées	195 à 235
20.2 –	Informations financières pro forma	N/A
20.3 –	États financiers	237 à 261
20.4 –	Vérification des informations financières historiques annuelles	232 à 235 / 258 à 261
20.4.1 –	Attestation de vérification des informations financières historiques	N/A
20.4.2 –	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	N/A
20.4.3 –	Source des informations financières non tirées des états financiers et non vérifiées	N/A
20.5 –	Date des dernières informations financières	N/A
20.5.1 –	Respect des délais liés aux informations financières	N/A
20.6 –	Informations financières intermédiaires et autres	63
20.6.1 –	Informations financières trimestrielles ou semestrielles depuis le dernier document d'enregistrement	N/A
20.6.2 –	Informations financières intermédiaires des six premiers mois du nouvel exercice	N/A
20.7 –	Politique de distribution de dividendes	60 / 219
20.7.1 –	Montant du dividende par action	60
20.8 –	Procédures judiciaires et d'arbitrage	69
20.9 –	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21 :	**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**	
21.1 –	Capital social	270
21.1.1 –	Montant du capital souscrit et pour chaque catégorie d'action, nombre d'actions autorisées, nombre d'actions émises mais non totalement libérées, valeur nominale et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	N/A
21.1.2 –	Nombre et caractéristiques des actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3 –	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions	270
21.1.4 –	Montant et caractéristiques des valeurs mobilières convertibles	N/A
21.1.5 –	Conditions des droits d'acquisition et des obligations visant à augmenter le capital	N/A
21.1.6 –	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option	N/A
21.1.7 –	Historique du capital pour la période couverte par les informations financières historiques	217 à 218 / 270
21.2 –	Acte constitutif et statuts	264 à 269
21.2.1 –	Description de l'objet social	264
21.2.2 –	Dispositions concernant les membres des organes d'administration et de direction	185 à 190
21.2.3 –	Droits et privilèges attachés à chaque catégorie d'actions	269
21.2.4 –	Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	267
21.2.5 –	Mode de convocation et d'admission des assemblées générales annuelles et extraordinaires	267
21.2.6 –	Dispositif lié au changement de contrôle	184
21.2.7 –	Seuil de divulgation des participations	N/A
21.2.8 –	Description des conditions de modification du capital si différentes des obligations légales	N/A

Rubrique		Pages
22 :	**CONTRATS IMPORTANTS**	**N/A**
23 :	**INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS**	**N/A**
23.1 –	Identité de la personne intervenant en qualité d'expert	N/A
23.2 –	Attestation portant sur la validité des informations fournies par des tiers	N/A
24 :	**DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**	**275**
25 :	**INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS**	**216 / 231 / 246 à 248**

Conception et réalisation : côtécorp.
Tél. : 01 55 32 29 74

Crédits photos : © ORPEA



CONTACT

12, rue Jean Jaurès – CS 10032
92 813 Puteaux Cedex

Email : financegroupe@orpea.net

www.orpea-corp.com

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

incluant le Rapport financier annuel

















2018

ORPEA
GROUPE

SOMMAIRE

Profil du Groupe 2
Chiffres clés 4
Message du Directeur Général 5
Engagements sociaux et sociétaux 2018 6
Favoriser la recherche et l'innovation 7
Stratégie 8

1

PRÉSENTATION DU GROUPE ORPEA ET DE SES MARCHÉS 9
1.1 Chiffres clés d'ORPEA 11
1.2 L'activité du groupe ORPEA 19
1.3 Les piliers du modèle ORPEA 29
1.4 Un secteur à fortes barrières à l'entrée, porté par des besoins croissants 38

2

RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2018 47
2.1 Panorama de l'exercice 2018 48
2.2 Examen des comptes consolidés au 31 décembre 2018 51
2.3 Examen des comptes sociaux au 31 décembre 2018 56
2.4 Autres informations financières 60
2.5 Perspectives et événements survenus depuis le 1er janvier 2019 62
2.6 Gestion des risques 64
2.7 Contrôle interne 72
2.8 Plan de vigilance 79
2.9 Annexes 98

3

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 99
3.1 Modèle d'affaires 100
3.2 Politique générale d'identification et de gestion des risques 102
3.3 Une conduite responsable des activités du Groupe 104
3.4 Une approche sociale responsable 107
3.5 Une approche environnementale responsable 119
3.6 Une approche sociétale responsable 127
3.7 Note méthodologique sur le reporting des données 140
3.8 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 144

4

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 147
4.1 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration 148
4.2 Direction Générale 164
4.3 Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants et aux mandataires sociaux 165
4.4 Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 184
4.5 Conventions conclues entre un mandataire social et une filiale 184
4.6 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 184
4.7 État récapitulatif des opérations réalisées en 2018 par les mandataires sociaux sur le titre ORPEA 185
4.8 Annexes 185

5

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018 195
5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2018 196
5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 232

6

COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2018 237
6.1 Comptes de la société ORPEA SA au 31 décembre 2018 238
6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 258

7

PRINCIPALES INFORMATIONS RELATIVES À LA SOCIÉTÉ 263
7.1 Principales dispositions statutaires 264
7.2 Informations sur le capital social 270

8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 273
8.1 Responsable du document de référence 274
8.2 Contrôleurs légaux des comptes 275
8.3 Documents accessibles au public 275
8.4 Table de concordance 276

2018

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

incluant le Rapport financier annuel



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.

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 10 mai 2019 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.

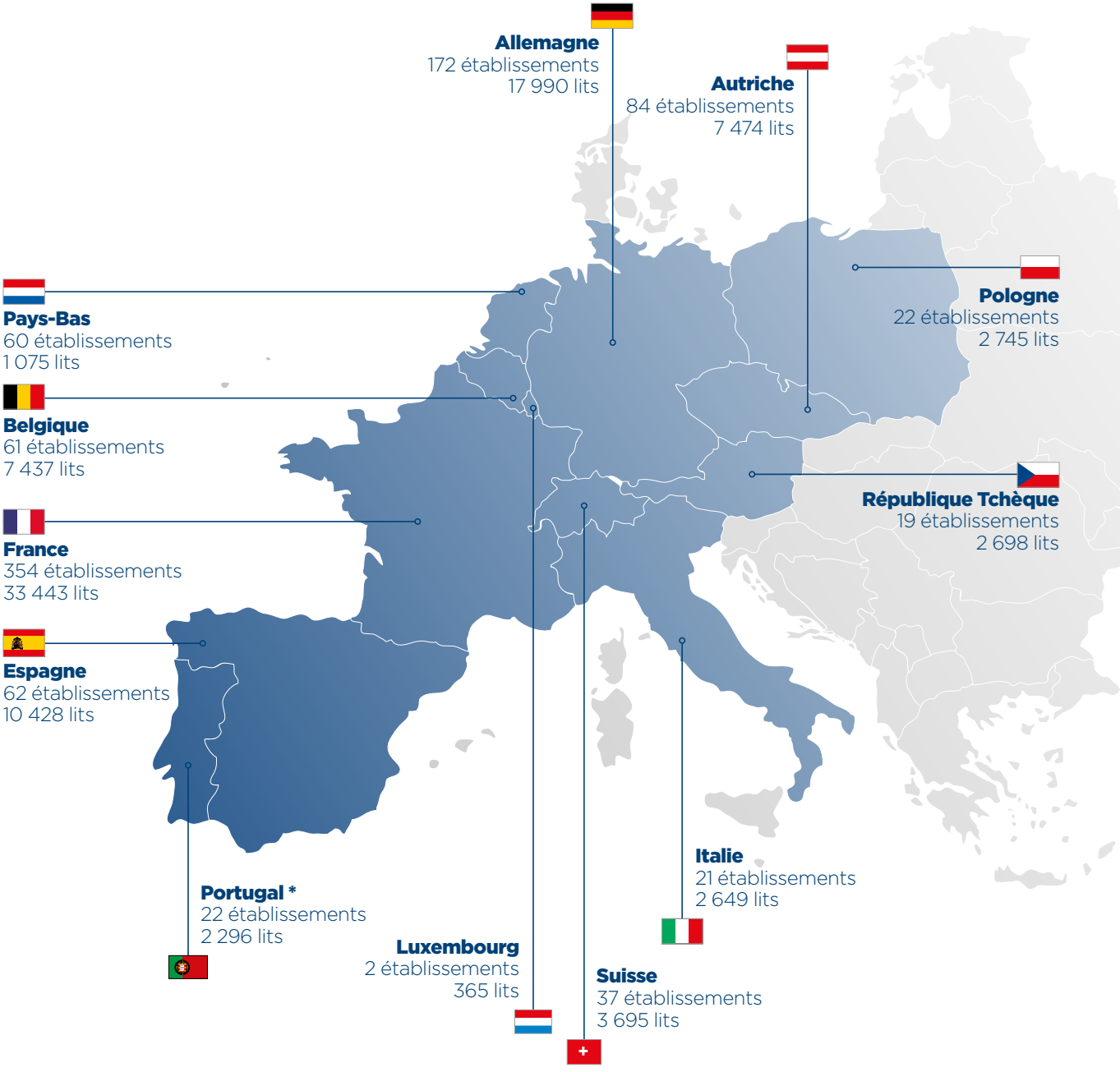
En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, le présent document de référence incorpore par référence les documents de référence 2016 déposé le 19 mai 2017 sous le n° D. 17-0542 et 2017 déposé le 16 mai 2018 sous le n° D. 18-0487.

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, acteur mondial 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 résidents et patients, aussi bien en France qu'à l'international. Initialement constitué en France, le Groupe s'est progressivement transformé au cours des dernières années en une société européenne pour devenir aujourd'hui une société mondiale, au savoir-faire toujours 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 14 pays dont 65 % de son réseau hors de France.

En 2018, ORPEA a par ailleurs dimensionné l'organisation du Groupe pour sécuriser son développement mondial, avec des premiers développements en Chine et en Amérique Latine (Brésil). Le Groupe poursuit toujours la même stratégie d'expansion internationale en offrant les plus hauts standards de qualité dans les meilleures localisations.



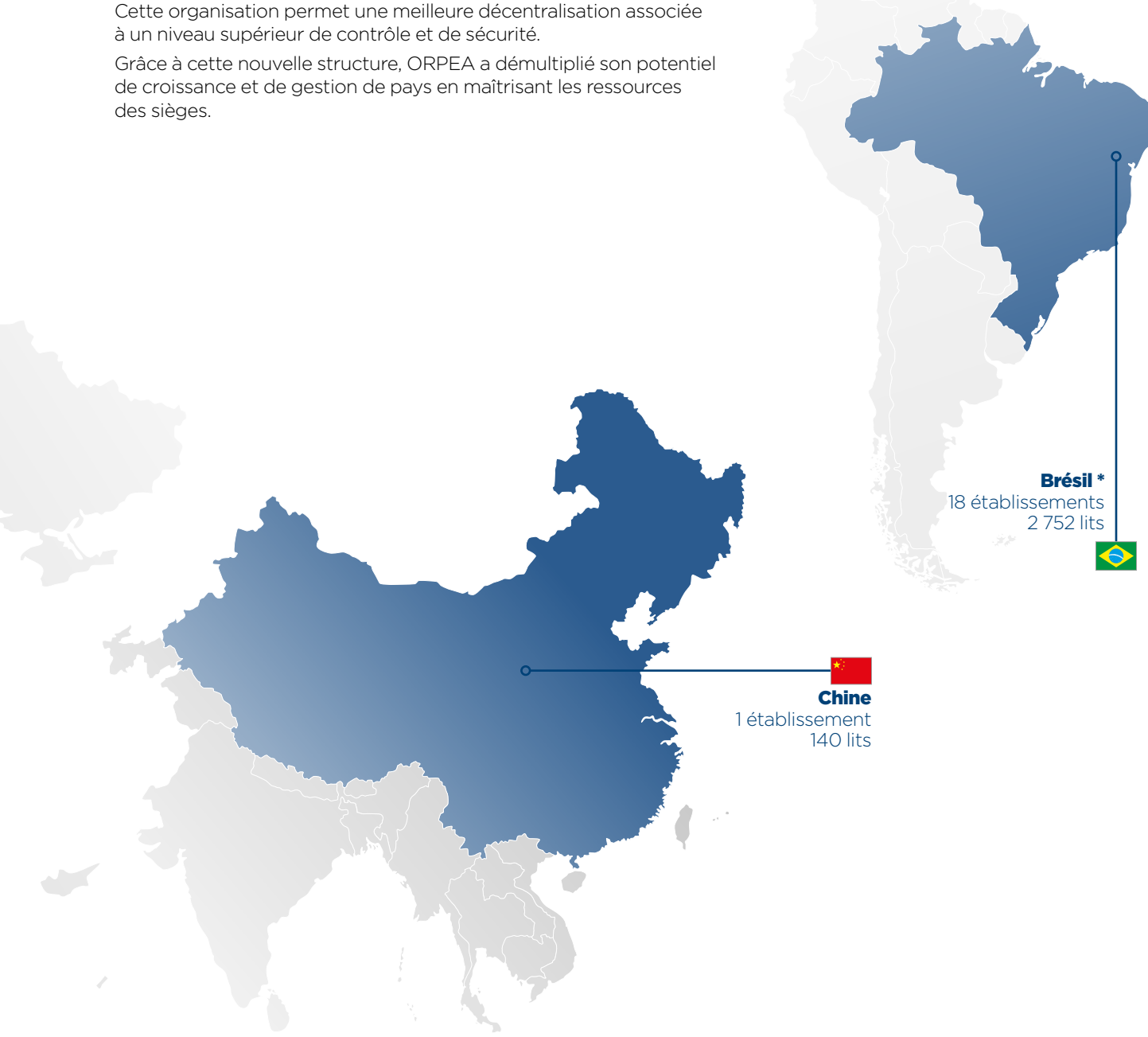
Ainsi, en deux ans, le Groupe est passé d'une organisation par pays à une organisation en *clusters*, entités organisationnelles avec une équipe de management et un siège, gérant plusieurs pays. Cette vaste refonte de son organisation, visant à la rendre plus fluide, plus efficace et plus sécurisée pour mener à bien son expansion mondiale, est quasiment achevée.

En parallèle, le siège *Corporate* a été renforcé avec le recrutement d'experts qui mettent leur savoir-faire au service de l'ensemble des entités du Groupe. Ainsi, désormais séparé des équipes France, il est intégralement dédié au déploiement et au contrôle de la bonne application des politiques ORPEA au sein des *clusters*.

Ce renforcement s'est notamment opéré au sein de la Direction risques, audit et contrôle interne, désormais constituée de 16 experts au *Corporate* avec des relais au sein des *clusters*, spécifiquement en Amérique latine.

Cette organisation permet une meilleure décentralisation associée à un niveau supérieur de contrôle et de sécurité.

Grâce à cette nouvelle structure, ORPEA a démultiplié son potentiel de croissance et de gestion de pays en maîtrisant les ressources des sièges.



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

CHIFFRES CLÉS

5,7 Mds€

DE PATRIMOINE IMMOBILIER EN 2018

x 4 en 10 ans (2008)



3 420 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2018

x 5 en 10 ans (2008)



935

ÉTABLISSEMENTS

dans des localisations stratégiques au cœur des villes



59 571

COLLABORATEURS AU 31/12/2018

x 4 en 10 ans (2008)



95 187

LITS

x4 en 10 ans (2008)



5,8 Mds€

DE CAPITALISATION BOURSIÈRE AU 31/12/2018

x 6,5 en 10 ans (2008)





« D'une ambition, la mondialisation d'ORPEA est désormais une réalité, avec un potentiel de développement unique. »

Le développement international du Groupe a été très dynamique en 2018 avec 10 000 lits supplémentaires sur l'ensemble du réseau en 12 mois, et le renforcement du positionnement sur le segment premium, notamment en Allemagne. En parallèle, la rentabilité a progressé, avec une hausse de plus de 11 % du résultat net qui a doublé en cinq ans.

Fort d'une nouvelle organisation en *clusters*, ORPEA est dans une position solide, bénéficiant d'un potentiel de développement important. Le Groupe poursuivra sa stratégie de croissance, en privilégiant le segment premium, tant par des créations d'établissements que par des acquisitions.

Avec 80 000 lits en exploitation, un réservoir de plus de 17 000 lits en construction et sa maîtrise reconnue du développement, ORPEA dispose d'un levier de croissance solide et d'une visibilité forte sur les prochaines années.

En 2019, ORPEA célèbre son 30e anniversaire et ses succès passés et à venir reposent toujours sur trois piliers fondamentaux :

- **l'engagement de ses 59 500 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 ;
- **des valeurs fortes et inchangées depuis 30 ans qui deviennent de plus en plus internationales :** bienveillance, loyauté, professionnalisme et humilité.

Dès le début 2019, ORPEA a concrétisé une nouvelle ambition stratégique et est devenu le leader du continent Amérique latine avec des prises de participation dans les premiers groupes chilien et brésilien, accompagné de partenaires de premier plan lui permettant de sécuriser un développement très dynamique dans cette région à fort potentiel.

YVES LE MASNE
Directeur Général d'ORPEA



730 000 heures de formation en 2018

Promouvoir le professionnalisme des équipes et favoriser leur engagement

ORPEA fête cette année ses 30 ans et reste fidèle à la dynamique qui forge sa culture d'entreprise : prendre soin des 250 000 résidents et patients qui lui ont fait confiance en 2018 et rechercher sans cesse à améliorer la qualité. Cet engagement requiert de valoriser les métiers et favoriser le bien-être des équipes. Dans cette optique, ORPEA déploie trois leviers essentiels dans sa mission :

- des formations et une gestion des carrières personnalisées et adaptées ;
- des outils pour promouvoir la qualité de vie au travail et le bien-être de ses collaborateurs ;
- la promotion de la diversité et de l'égalité des chances.

La formation est un axe essentiel pour développer la qualité de services et de soins et valoriser les compétences et proposer des parcours épanouissants aux collaborateurs. C'est pourquoi la politique formation d'ORPEA s'adresse à tous les collaborateurs : 100 % des salariés sont formés et en 2018, le nombre d'heures de formation a progressé de 21 % pour atteindre 730 000 heures (soit 15 h/collaborateur). Pour bénéficier de programmes sur-mesure, ORPEA développe et crée ses propres modules de formation, en s'appuyant sur des experts externes reconnus, répondant ainsi aux attentes des collaborateurs et aux évolutions du métier. Pour promouvoir le développement de parcours professionnels au sein de l'entreprise, favoriser la gestion des talents et la rétention des collaborateurs, les équipes de la DRH ont été renforcées en 2018, avec la création d'un département dédié au développement RH.

De plus, la diversité et l'égalité des chances ont toujours été placées au cœur du développement RH d'ORPEA. La diversité femmes-hommes est particulièrement marquée comme l'illustre le Prix de la diversité dans les organes de direction reçu par ORPEA dans le cadre de la 15e édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise. Les postes de direction, dont les positions stratégiques, sont à 66 % tenus par des femmes. Cette politique initiée depuis 30 ans, visant à donner sa chance à tous, se matérialise également dans les actions menées en matière d'intégration et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap ou des seniors.

Enfin, une attention particulière est portée au sein du Groupe sur la prévention des risques professionnels de manière à améliorer la qualité de vie au travail. La politique en la matière s'est formalisée et enrichie en 2018 par le biais d'un programme de lutte contre les troubles musculo-squelettiques et de programme de prévention propre à chaque établissement, une formation sur « Comprendre et manager une institution en développant une stratégie d'anticipation des risques psychosociaux » à l'attention des Directeurs d'établissements et des Directeurs régionaux.

Contribuer au développement des territoires

ORPEA est un acteur engagé dans la vie sociale et l'économie des territoires dans lesquels il est présent et entend contribuer à leur dynamisme :

- **au niveau de l'emploi :** par la création et le maintien d'emplois locaux, pérennes et non délocalisables, afin d'accompagner son développement et le renforcement continu de sa structure organisationnelle. À ce titre, en 2018, ORPEA a recruté 11 693 personnes en CDI, qu'il s'agisse de créations d'emplois ou de renouvellements liés aux départs naturels ;
- **en termes d'aménagement du territoire :** avec plus de 17 000 lits en cours de construction et de restructuration, ORPEA contribue à la construction de nouveaux quartiers ou à l'aménagement de quartiers en restructuration ;
- **en soutenant le tissu associatif local :** tant dans le cadre de leur programme d'animations et d'ateliers thérapeutiques, qu'en développant des initiatives solidaires.

Dynamique d'innovation et de recherche

Dans une quête d'améliorer la qualité de vie et de soin proposée aux résidents et patients, tout en assurant la sécurité et la santé de ses collaborateurs, ORPEA a poursuivi sa dynamique d'innovation et de recherche par le développement de nouvelles approches thérapeutiques et le déploiement de nouvelles technologies :

La dynamique d'innovation repose sur trois axes stratégiques au sein du groupe ORPEA :

- assurer la sécurité et le bien-être des résidents, patients et de leurs proches ;
- promouvoir la santé et la sécurité des collaborateurs ;
- intégrer l'intelligence artificielle dans nos process.

Tous les projets menés sont étudiés en étroite concertation avec la Direction médicale, la DSI et les Directions opérationnelles, de manière à s'assurer que les nouveaux outils respecteront les principes de la politique médicale du Groupe, ses valeurs et principes éthiques, les dispositifs de sécurité de l'information. En effet, ORPEA entend promouvoir l'innovation fondée sur les preuves, ce qui nécessite une évaluation multidisciplinaire rigoureuse des projets développés avant leur éventuel déploiement au sein des établissements du Groupe. Ainsi, **en deux ans, une centaine de dispositifs et de start-up ont été analysés ; et en 2018, 16 projets étaient en cours d'expérimentation** sur des thématiques tels que la prévention du risque de chute, l'hygiène, la télémédecine, la nutrition ou encore le circuit du médicament.

Plus concrètement, en 2018, ORPEA a poursuivi le déploiement de la thérapie par exposition à la réalité virtuelle, notamment en psychiatrie, permettant d'immerger – de façon contrôlée – 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.

Dans sa volonté de promouvoir les approches non médicamenteuses, ORPEA a développé des programmes spécifiques à destination des patients souffrant d'anxiété ou de stress post-traumatique, qui reposent sur l'utilisation du neurofeedback et de la cohérence cardiaque. Des effets positifs sont notés sur la consommation d'anxiolytiques.

Des dispositifs technologiques ont été déployés visant à renforcer la sécurité des résidents/patients atteints de troubles de la désorientation spatio-temporelle, tout en respectant la liberté d'aller et venir. Dans ce cadre, on notera notamment un dispositif anti-errance ainsi qu'une poignée anti-intrusion installée sur les portes des chambres d'unités de soins adaptés dédiées à la prise en charge de ces malades.

En Soins de Suite et de Réadaptation, un programme individuel de remise en forme dédié aux porteurs de maladies chroniques a été mis en place. Basé sur l'intensité des activités physiques, il permet d'évaluer et d'améliorer les performances physiques à l'aide d'une application mobile dotée d'un moteur de calcul, et de rendre ainsi le patient acteur de son projet de soin.

Parallèlement, le groupe ORPEA entend favoriser la recherche. Au-delà de la transmission des savoirs et de l'amélioration des pratiques, les programmes de recherche permettent également d'évaluer l'efficacité des projets innovants déployés. Par exemple, un programme de recherche a été mené sur un dispositif innovant de luminothérapie déployé au sein d'une unité de soins adaptés, qui a permis de relever l'impact positif de cet équipement novateur sur la durée et de la qualité du sommeil des résidents, la baisse des réveils nocturnes, l'amélioration de l'anxiété et des troubles du comportement des résidents, et des effets secondaires positifs sur la qualité de vie des personnels.



En 2018, l'activité du **Conseil Scientifique et Éthique International du groupe ORPEA (ISEC)** a été renforcée, et la quatrième édition des ORPEA Excellence *Awards* organisée. 45 projets, issus de neuf pays, ont été nominés pour cette édition et huit ont été primés dont un lauréat dans chacune des catégories suivantes :

éthique clinique : le programme « Zheng Nian – Pensées positives » mis en place par Xianlin International Care Center (ORPEA China) ;

innovation soignante : l'initiative « Nouvelles technologies et personnes âgées » de la résidence Madrid-Buenavista (ORPEA Ibérica, Espagne) ;

recherche : l'étude sur « Objets connectés et burn-out » menée par la Clinique Psychiatrique Lyon-Champvert (CLINEA France).

Une volonté de développement mondial, dans un contexte démographique favorable, marqué par le vieillissement de la population



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 nouvelle organisation pour démultiplier le potentiel d'ORPEA

D'une organisation par pays, le Groupe a structuré des *clusters*, entités organisationnelles avec une équipe de management et un siège, gérant plusieurs pays. En parallèle, le siège *Corporate* a été renforcé avec le recrutement d'experts qui mettent leur savoir-faire au service de l'ensemble des entités du Groupe. Cette organisation permet une meilleure décentralisation associée à un niveau supérieur de contrôle et de sécurité. Grâce à cette nouvelle structure, ORPEA a démultiplié son potentiel de croissance et de gestion de pays en maîtrisant les ressources des sièges. En effet, ORPEA peut désormais se développer dans 35 pays (inclus dans ses cinq *clusters*) représentant 34 millions de personnes de 80 ans et plus, soit une progression du potentiel de 70 % par rapport à l'organisation précédente.

Une offre de prise en charge de la Dépendance à repenser

D'ici à 2030, dans les quatre *clusters* d'implantation d'ORPEA (hors Chine), selon les estimations de chaque pays, c'est 1,6 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 à long terme

1. Croissance du réseau
- création d'établissements ;
- acquisitions ciblées ;
- optimisation du réseau existant (extension, spécialisation, premiumisation…).

2. Poursuite de l'internationalisation
- développements dans les cinq *clusters* du Groupe notamment Europe de l'Est, Amérique latine… ;
- identification de nouvelles zones géographiques avec une offre insuffisante et un fort pouvoir d'achat.

3. 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.



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 15
- **1.1.4** Données boursières 18

1.2 L'activité du groupe ORPEA **19**
- **1.2.1** La construction méthodique d'un leader européen 19
- **1.2.2** Le métier du groupe ORPEA : une offre de prise en charge à tous les stades de la Dépendance 20
- **1.2.3** Un réseau européen 25

1.3 Les piliers du modèle ORPEA **29**
- **1.3.1** Des valeurs fondatrices fortes 29
- **1.3.2** La politique qualité au cœur du développement 30
- **1.3.3** Une organisation optimisée et efficace au service de la qualité 34
- **1.3.4** L'immobilier : un actif stratégique 36

1.4 Un secteur à fortes barrières à l'entrée, porté par des besoins croissants **38**
- **1.4.1** Des besoins considérables face à une offre sous-dimensionnée 38
- **1.4.2** Composition du secteur 40
- **1.4.3** Un besoin croissant de médicalisation et de spécialisation des établissements 41
- **1.4.4** Une activité réglementée et encadrée 42
- **1.4.5** Un système de tarification encadré 42



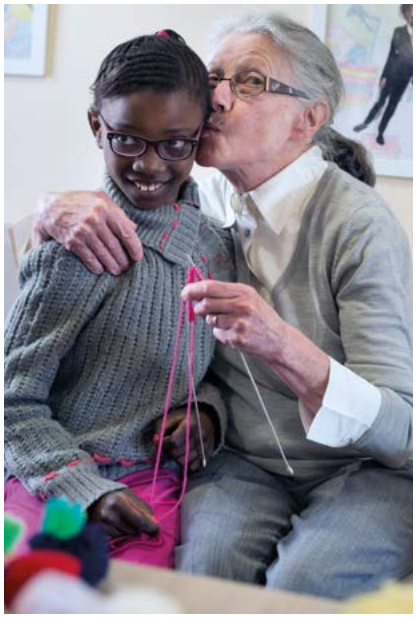
Le groupe ORPEA offre une prise en charge globale de la dépendance, physique ou psychique, à domicile ou en institution, répondant aussi bien aux attentes des Autorités de tutelle locales qu'aux résidents et patients, visant un meilleur accès aux soins et facilitant leurs parcours. ORPEA dispose aujourd'hui 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 en hospitalisation complète et en ambulatoire (= hôpital de jour) ;
- 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 30 ans, un des leaders mondiaux de la prise en charge de la dépendance avec 95 187 lits répartis sur 935 établissements dans 14 pays au 31 décembre 2018.

ORPEA est désormais un acteur mondial avec une organisation dimensionnée pour la croissance et pour déployer son modèle de prise en charge de qualité à travers ses cinq *Clusters* géographiques : France Benelux, Europe centrale (regroupant Allemagne, Suisse et Italie), Europe de l'Est (Autriche et pays d'Europe de l'Est), Péninsule Ibérique Latam (regroupant Espagne, Portugal et les pays d'Amérique latine) et enfin les autres pays (Chine uniquement à ce jour).

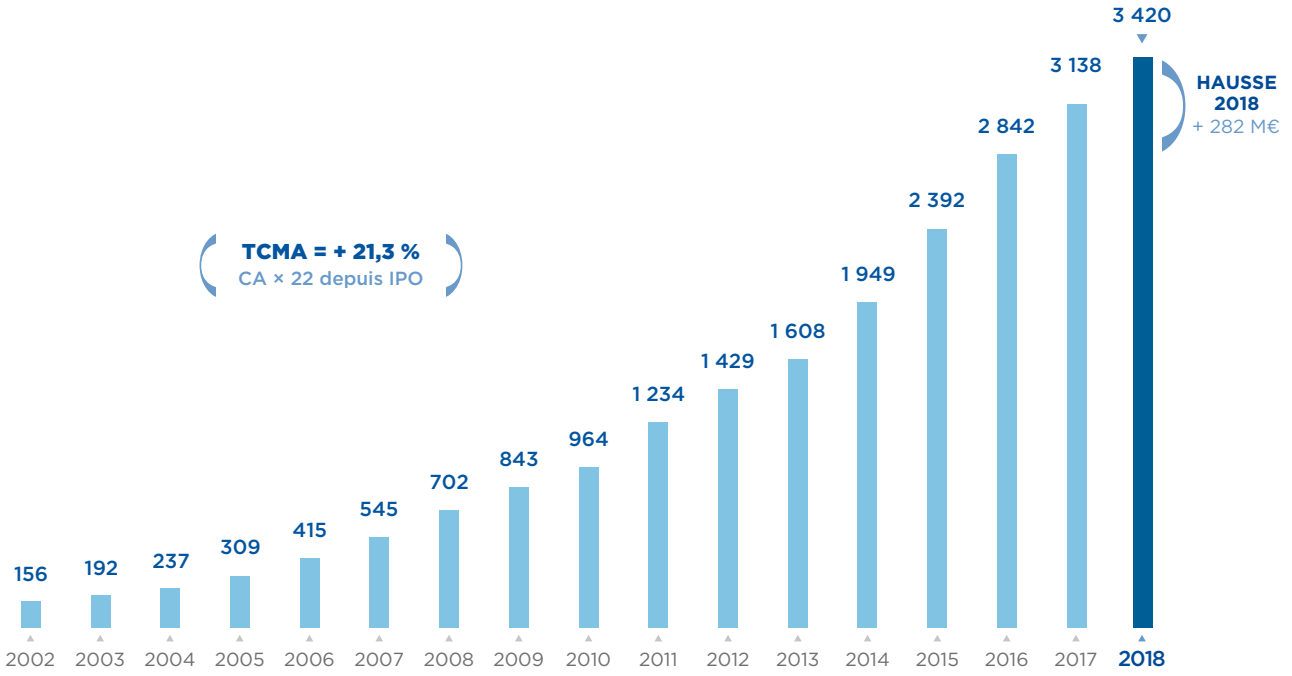
Fort de cette nouvelle organisation, de sa flexibilité financière, et de ses plateformes dans ses cinq *Clusters* géographiques, ORPEA va continuer de répondre aux défis du vieillissement des populations dans le monde par la mise en place d'une offre de qualité pour prendre en charge la grande dépendance.

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)

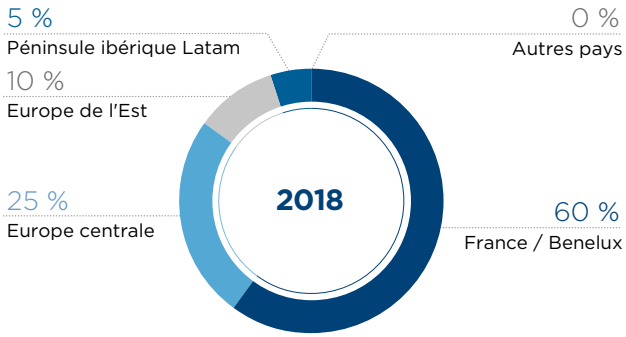


TCMA : Taux de croissance moyen annualisé.

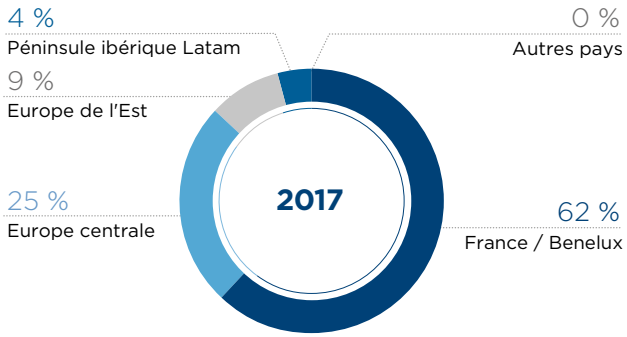
(en millions d'euros)	2018	2017	Var. 2018/2017 *(%)*	2016
France Benelux	2 040,3	1 942,7	+ 5,0 %	1 857,5
Europe centrale	875,1	782,5	+ 11,8 %	692,3
Europe de l'Est	335,0	268,8	+ 24,6 %	189,3
Péninsule Ibérique Latam	167,4	142,8	+ 17,2 %	101,7
Autres pays	2,0	1,5	NS	0,4
TOTAL	**3 419,8**	**3 138,2**	**+ 9,0 %**	**2 841,2**

Europe centrale : Allemagne, Italie et Suisse.
Europe de l'Est : Autriche, Pologne et République tchèque.
Péninsule Ibérique : Espagne, Portugal.
Autres pays : Chine.

▶ RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2018



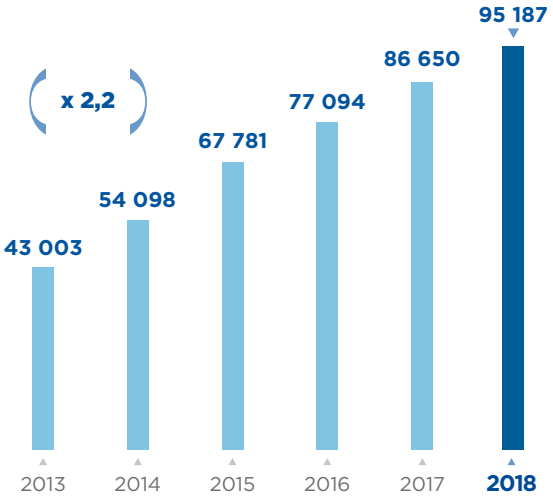
▶ RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2017



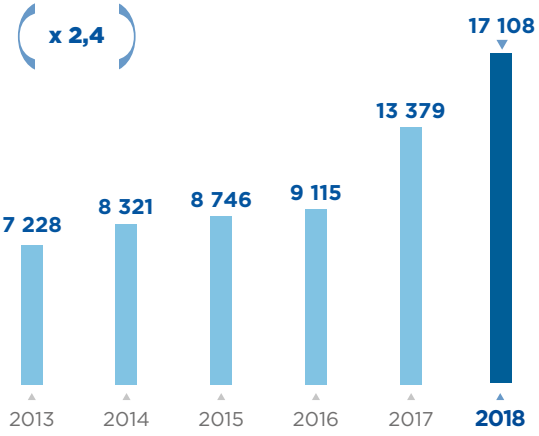
1.1.2 DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU

▶ DYNAMIQUE DE CROISSANCE DU RÉSEAU

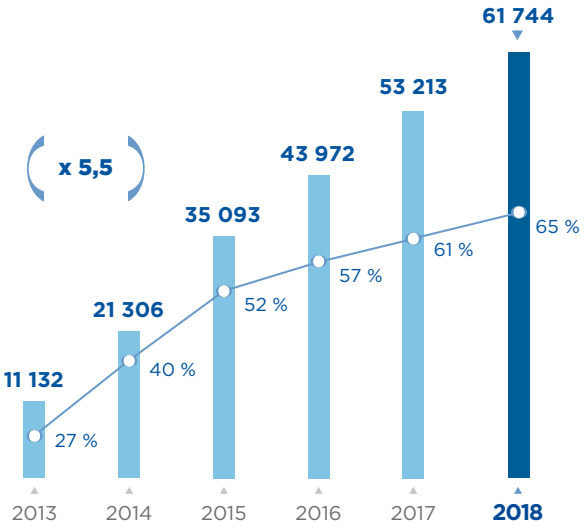
RÉSEAU TOTAL
(en nombre de lits)



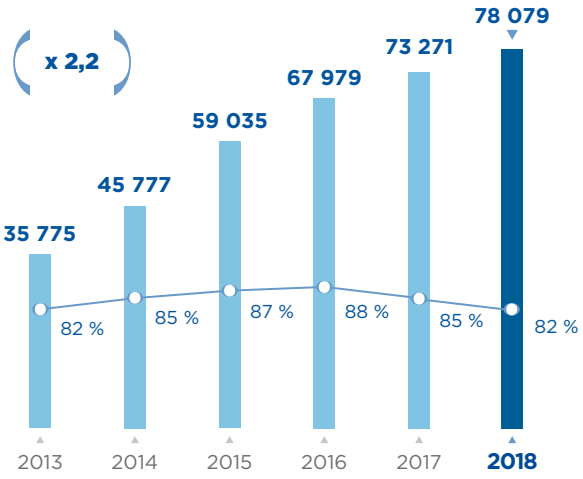
RÉSERVOIR DE CROISSANCE
(en nombre de lits en construction et restructuration)



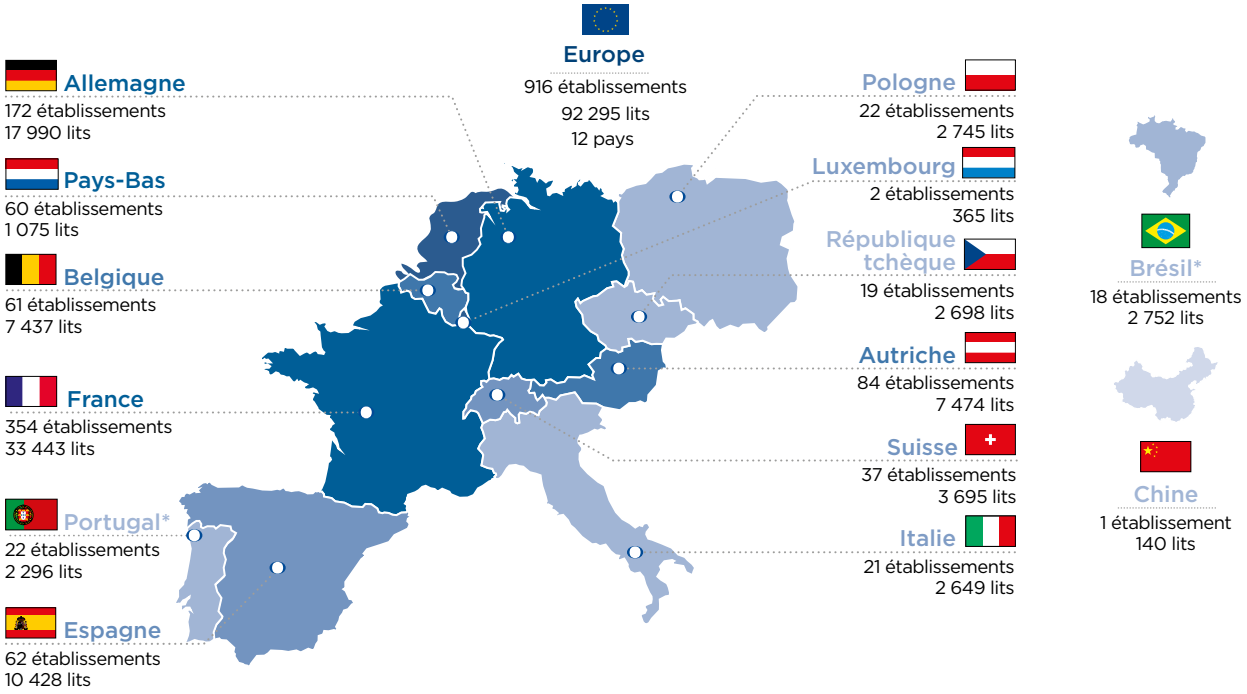
RÉSEAU INTERNATIONAL
(en nombre de lits et en % du réseau total)



MATURITÉ DU RÉSEAU
(en nombre de lits matures et en % du réseau total)



▶ UN RÉSEAU MONDIAL DE 95 187 LITS SUR 935 ÉTABLISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2018



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

TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES LITS OPÉRATIONNELS ET EN CONSTRUCTION, PAR *CLUSTER* SUR LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

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

	Nombre d'établissements			Nombre de lits total			Dont lits opérationnels			Dont lits en construction		
	31/12/2018	31/12/2017	Variation	31/12/2018	31/12/2017	Variation	31/12/2018	31/12/2017	Variation	31/12/2018	31/12/2017	Variation
France Benelux	**477**	**417**	**+ 60**	**42 320**	**40 880**	**+ 1 440**	**37 986**	**36 889**	**+ 1 097**	**4 334**	**3 991**	**+ 343**
France	354	357	- 3	33 443	33 437	+ 6	30 856	31 214	- 358	2 587 *	2 223 *	+ 364
Belgique	61	60	+ 1	7 437	7 443	- 6	6 275	5 675	+ 600	1 162	1 768	- 606
Pays-Bas	60	0	+ 60	1 075	0	+ 1 075	855	0	+ 855	220	0	+ 220
Luxembourg	2	0	+ 2	365	0	+ 365	0	0	0	365	0	+ 365
Europe centrale	**230**	**214**	**+ 16**	**24 334**	**22 648**	**+ 1 686**	**20 045**	**19 106**	**+ 939**	**4 289**	**3 542**	**+ 747**
Allemagne	172	165	+ 7	17 990	17 572	+ 418	15 243	14 997	+ 246	2 747	2 575	+ 172
Suisse	37	34	+ 3	3 695	3 340	+ 355	2 862	2 638	+ 224	833	702	+ 131
Italie	21	15	+ 6	2 649	1 736	+ 913	1 940	1 471	+ 469	709	265	+ 444
Europe de l'Est	**125**	**116**	**+ 9**	**12 917**	**11 585**	**+ 1 332**	**10 100**	**9 372**	**+ 728**	**2 817**	**2 213**	**+ 604**
Autriche	84	81	+ 3	7 474	7 042	+ 432	7 088	6 858	+ 230	386	184	+ 202
République tchèque	19	17	+ 2	2 698	2 463	+ 235	1 905	1 542	+ 363	793	921	- 128
Pologne	22	18	+ 4	2 745	2 080	+ 665	1 107	972	+ 135	1 638	1 108	+ 530
Péninsule Ibérique Latam	**102**	**70**	**+ 32**	**15 476**	**11 397**	**+ 4 079**	**9 808**	**7 764**	**+ 2 044**	**5 668**	**3 633**	**+ 2 035**
Espagne	62	47	+ 15	10 428	8 071	+ 2 357	8 702	7 764	+ 938	1 726	307	+ 1 419
Portugal **	22	10	+ 12	2 296	1 141	+ 1 155	635	0	+ 635	1 661	1 141	+ 520
Brésil **	18	13	+ 5	2 752	2 185	+ 567	471	0	+ 471	2 281	2 185	+ 96
Autres pays (Chine)	**1**	**1**	**0**	**140**	**140**	**0**	**140**	**140**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL	**935**	**818**	**+ 117**	**95 187**	**86 650**	**+ 8 537**	**78 079**	**73 271**	**+ 4 808**	**17 108**	**13 379**	**+ 3 729**

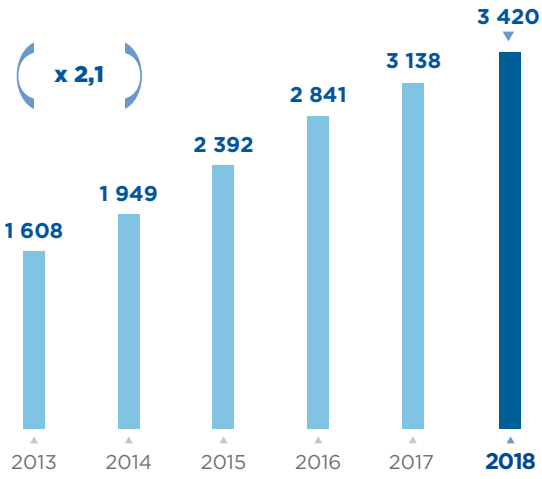
* *Dont 1 087 lits en redéploiement en 2018 et 1 130 lits en 2017. Les lits en redéploiement correspondent à des lits qui seront fermés pour être reconstruits.*
** *Partenariat avec SIS Group (Portugal et Brésil) à hauteur de, respectivement, 49,5 % et 49,9 % pour ORPEA.*

Pour information, le réseau des lits au 31 décembre 2016 se décomposait de la façon suivante :

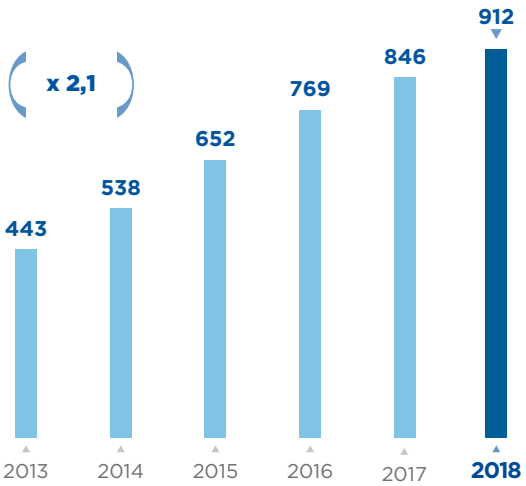
	Nombre d'établissements	Nombre de lits total	Dont lits opérationnels	Dont lits en construction et restructuration
	31/12/2016	31/12/2016	31/12/2016	31/12/2016
France Benelux	**417**	**40 511**	**36 125**	**4 386**
France	357	33 122	30 713	2 409
Belgique	60	7 389	5 412	1 977
Europe centrale	**213**	**21 633**	**18 327**	**3 306**
Allemagne	165	16 824	14 518	2 306
Suisse	32	3 071	2 538	533
Italie	16	1 738	1 271	467
Europe de l'Est	**75**	**6 953**	**5 690**	**1 263**
Autriche	59	4 995	4 776	219
République tchèque	6	784	210	574
Pologne	10	1 174	704	470
Péninsule Ibérique Latam	**45**	**7 857**	**7 697**	**160**
Espagne	45	7 857	7 697	160
Autres pays (Chine)	**1**	**140**	**140**	**0**
TOTAL	**751**	**77 094**	**67 979**	**9 115**

1.1.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

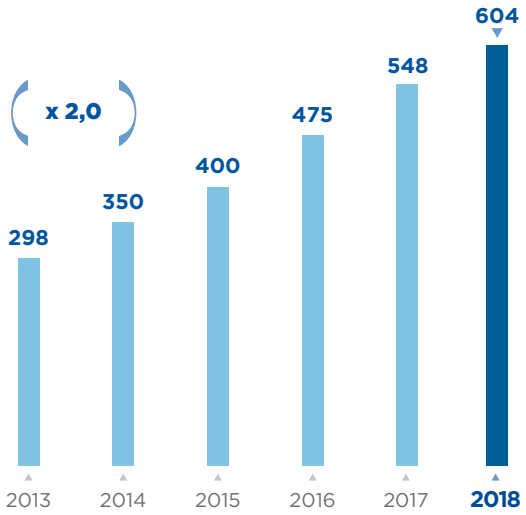
▶ **CHIFFRE D'AFFAIRES**
(en millions d'euros)



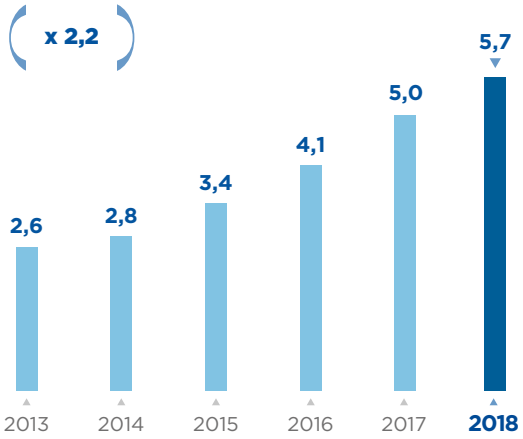
▶ **EBITDAR**
(en millions d'euros)



▶ **EBITDA**
(en millions d'euros)



▶ **PATRIMOINE IMMOBILIER HORS INCIDENCE DES ACTIFS EN COURS DE CESSION**
(en milliards d'euros)



INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros) **(IFRS)**	**31/12/2018**	**31/12/2017**	**Var. 2018/2017** *(%)*	**31/12/2016**
Chiffre d'affaires	3 419,8	3 138,2	+ 9,0 %	2 841,2
Croissance organique du chiffre d'affaires *	+ 5,0 %	+ 5,4 %	N/A	+ 6,0 %
EBITDAR **	911,8	846,2	+ 7,8 %	769,4
Marge d'EBITDAR *(en % du chiffre d'affaires)*	26,7 %	27,0 %	N/A	27,1 %
EBITDA ***	603,7	547,7	+ 10,2 %	474,5
Marge d'EBITDA *(en % du chiffre d'affaires)*	17,7 %	17,5 %	N/A	16,7 %
Résultat opérationnel courant	427,7	394,4	+ 8,4 %	348,1
Résultat opérationnel	445,6	413,4	+ 7,8 %	408,1
Coût de l'endettement financier net	(136,2)	(150,7)	N/A	(111,6)
Variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE	0,0	(124,0)	N/A	(1,8)
Résultat avant impôt	309,4	138,7	N/A	296,5
Résultat net part du Groupe hors variation nette JVO (1) et hors actualisation des impôts différés ****	**220,4**	**197,8**	**+ 11,4 %**	**177,6**
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu en France ****	N/A	52,9	N/A	80,0
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**220,4**	**89,8**	**N/A**	**293,5**

(1) Juste Valeur de l'ORNANE.
** 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.*
*** 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)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Marge brute autofinancement	+ 455	+ 432	+ 386
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	+ 415	+ 398	+ 347
Flux nets de trésorerie d'investissement	(960)	(1 068)	(787)
Flux nets de trésorerie de financement	+ 699	+ 744	+ 461
Variation de trésorerie	+ 154	+ 74	+ 21
Trésorerie et équivalents, clôture	+ 768	+ 614	+ 540

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Capitaux propres part du Groupe	**2 969**	**2 715**	**2 113**
Passifs financiers courants *	892	469	559
Passifs financiers non courants	5 104	4 621	3 801
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(768)	(614)	(540)
Endettement financier net	**5 228**	**4 476**	**3 820**
Goodwill ****	1 137	1 013	982
Actifs incorporels **	2 257	2 082	1 889
Actifs corporels ***	5 713	5 041	4 125
TOTAL DE BILAN	**11 145**	**9 695**	**8 375**

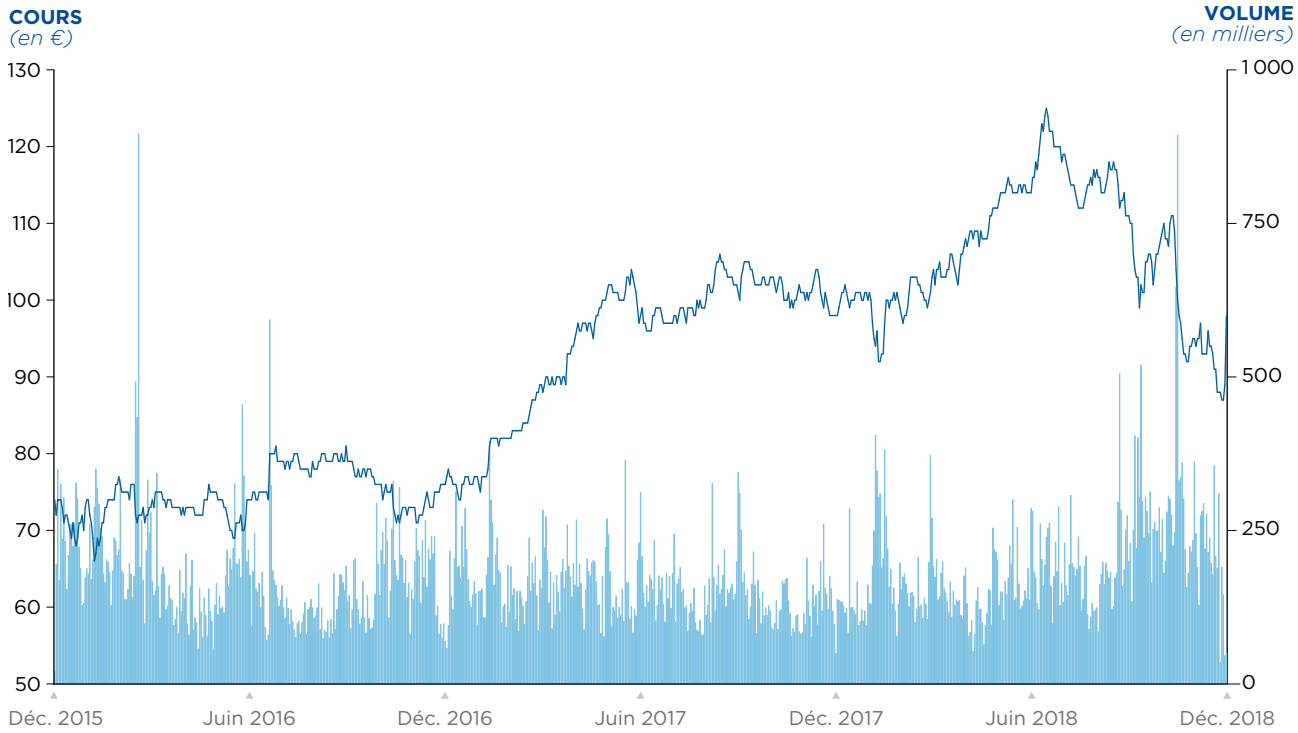
* *Dont les passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente.*
** *Hors actifs incorporels détenus en vue de la vente pour 73 M€ en 2016, 31 M€ en 2017 et 4 M€ en 2018.*
*** *Hors actifs corporels détenus en vue de la vente pour 67 M€ en 2016, 33 M€ en 2017 et 144,5 M€ en 2018.*
**** *Hors goodwill détenus en vue de la vente pour 58 M€ en 2018.*

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES PAR ACTION

(en euros)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Dividende (proposé à l'AG pour 2018)	1,20	1,10	1,00

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

	2018	2017	2016
Cours de clôture au 31/12	89,22 €	98,30 €	76,76 €
Plus haut 12 mois en clôture	124,85 €	105,75 €	80,57 €
Plus bas 12 mois en clôture	87,18 €	73,90 €	65,81 €
Nombre de titres au 31/12	64 586 323	64 553 123	60 273 691
Capitalisation boursière au 31/12	5 762 M€	6 346 M€	4 627 M€
Performance annuelle du cours de Bourse	- 9 %	+ 28 %	+ 4 %
Volume moyen quotidien * *(en nombre de titres)*	192 596	156 241	174 266
Volume moyen quotidien * *(en millions d'euros)*	20,4 M€	14,7 M€	12,9 M€
Turnover sur 12 mois	76 %	62 %	75 %

* *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 treize autres pays (Allemagne, Autriche, Belgique, Brésil, Chine, Espagne, Italie, Luxembourg, Pologne, Pays-Bas, 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.
- 2018 : Structuration de l'organisation en *Clusters* et renforcement à l'international avec la pénétration des Pays-Bas par l'acquisition de Dagelijks Leven (800 lits/40 maisons de retraite) et Woonzorgnet (162 lits/sept Cliniques Psychiatriques). ORPEA poursuit son expansion sélective notamment en Allemagne avec l'acquisition d'Inoges, leader allemand des Soins de Suite et Réadaptation en ambulatoire. En parallèle le Groupe met en place une organisation par *Clusters* dimensionnée à sa croissance mondiale lui permettant de démultiplier son potentiel de croissance tout en en renforçant le contrôle.

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 leurs proches 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 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 unités de Grands Fragilisés

De par l'observation de l'évolution démographique de la population accueillie dans les résidences pour personnes âgées, il est essentiel de proposer d'accueillir les personnes fragilisées, polypathologiques en état de grande dépendance motrice dans des unités dédiées et animées d'un projet de vie spécifique et de soins adaptés.

Ces unités répondent aux besoins et aux attentes des résidents et de leurs proches. Elles ont pour objectif une prise en charge spécifique, marquée par une vigilance accrue vis-à-vis des résidents à risque de décompensation afin d'éviter le recours à une hospitalisation externe. L'occurrence des séjours hospitaliers, tout comme leur durée, doivent être maîtrisées. Les hospitalisations, même justifiées, sont souvent délétères pour les personnes âgées et fragiles.

Cette unité est aménagée en tenant compte de l'état de fragilité des personnes accueillies et de la fonctionnalité du service ; elle dispose des équipements techniques nécessaires aux soins, dans un environnement architectural ergonomique.

L'unité fonctionne en pleine autonomie avec une prise des repas qui s'effectue sur place, une zone de soins de proximité, un personnel dédié spécifiquement et formé à l'accompagnement des personnes fragilisées (prise en compte des besoins spécifiques, écoute attentive) – infirmières, aides-soignantes, psychologue, animatrice, kinésithérapeute, etc.

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.

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 sans cesse en recherche de pratiques innovantes en termes de nouvelles technologies de soins de communication et de sécurité ; il est à la pointe des thérapies non médicamenteuses.

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.

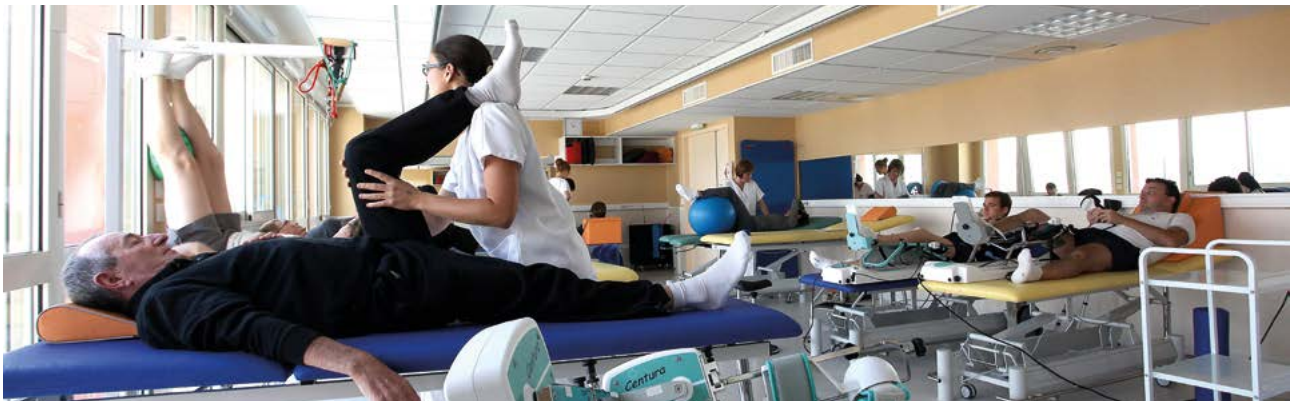
Chaque MDR s'inscrit dans le réseau locorégional social et médical et développe voire peut accueillir en son sein un jardin d'enfants, des jeunes en soutien scolaire, des étudiants, des associations maintenant ainsi le lien intergénérationnel.

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 Pologne, au Portugal et en Autriche, 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 poly-pathologies, 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 végétatif chronique (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 nutrition 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 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, aux Pays-Bas, en Espagne et en Italie, 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 « housekeeping » : 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 7 jours sur 7, 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 2018 d'un réseau unique de **935 établissements,** représentant **95 187 lits** répartis dans **14 pays** en Europe, en Chine et au Brésil.

CLUSTER FRANCE BENELUX : 42 320 LITS (477 ÉTABLISSEMENTS)

France



La France est le pays d'implantation historique du groupe ORPEA depuis sa création en 1989. Le réseau français comptait 354 établissements (33 443 lits) au 31 décembre 2018 :

- 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.

Belgique

ORPEA Belgium dispose d'un réseau de 61 établissements représentant 7 437 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 résidence services, et localisés dans des villes ou des zones à fort pouvoir d'achat.



Pays-Bas

ORPEA s'est implanté aux Pays-Bas en 2018 avec l'acquisition de :

- DAGELIJKS LEVEN, l'un des principaux acteurs de maisons de retraite aux Pays-Bas avec un réseau de 40 établissements pour 800 lits ;
- WOONZORGNET, expert reconnu dans la prise en charge de la dépendance psychique (162 lits).

ORPEA comptait 1 075 lits (60 établissements) dont 220 en construction au 31 décembre 2018.

Le Groupe s'est par ailleurs renforcé avec les acquisitions d'ALLERZORG, spécialisé dans le soin à domicile et SEPTEMBER, disposant d'un réseau de maisons de retraite de 125 lits. Les deux sociétés sont consolidées depuis le 1er janvier 2019.

Luxembourg

Deux établissements (365 lits), situés à Luxembourg City et dans le canton du Luxembourg sont en cours de construction depuis 2018.

CLUSTER EUROPE CENTRALE : 24 334 LITS (230 ÉTABLISSEMENTS)

Italie



ORPEA Italia dispose d'un réseau de 21 établissements représentant 2 649 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.

Suisse



En Suisse, ORPEA dispose d'un réseau de 37 établissements représentant 3 695 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 ;
- une Clinique Psychiatrique à Susch, à proximité de Davos, acquise en 2018 ;
- 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 construit par ORPEA et ouvert durant 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.

Allemagne



Au 31 décembre 2018, ORPEA disposait d'un réseau de 172 établissements représentant 17 990 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, troisième 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 2 747 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 %.

ORPEA a également renforcé sa position premium avec l'acquisition du groupe AXION qui dispose d'un réseau de sept maisons de retraite (985 lits) dont deux établissements premium situés à Hambourg. AXION est consolidé depuis le 1er janvier 2019.

CLUSTER EUROPE DE L'EST : 12 917 LITS (125 ÉTABLISSEMENTS)

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 84 établissements représentant 7 474 lits.

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 compte désormais 19 établissements représentant un total de 2 698 lits faisant de SENECURA le leader en République tchèque.



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 22 établissements, représentant 2 745 lits.



CLUSTER PÉNINSULE IBÉRIQUE : 15 476 LITS (102 ÉTABLISSEMENTS)

Espagne



ORPEA Ibérica, dispose d'un réseau de 62 établissements représentant 10 428 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 d'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.

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 2 281 lits en construction/14 maisons de retraite dans des localisations à fort pouvoir d'achat telles que São Paulo, Rio de Janeiro ou Fortaleza et quatre établissements (471 lits) ouverts, acquis en 2018 et tous localisés à São Paulo. 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.



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.

Cette joint-venture regroupe 2 296 lits (22 établissements) dont 635 lits ouverts, acquis en 2018 et situés près de Sintra et de Coimbra.

CLUSTER AUTRES PAYS

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.

1.3 LES PILIERS DU MODÈLE ORPEA

Le fort développement d'ORPEA depuis 29 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 24 heures sur 24 et 7 jours sur 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 : bienveillance, loyauté, professionnalisme et humilité.

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 l'écoute bienveillante, 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 20 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 », « bien-traitance » 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 des opérations 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, évaluation externe) ;
- 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 qualité, d'identifier et de prévenir tout risque potentiel.

Dans chacun des pays où ORPEA est implanté, les équipes du département qualité sont à l'œuvre afin d'implémenter le système qualité du Groupe et la démarche qualité au sein même des établissements et travaillent en étroite collaboration avec les Directions médicales et autres services supports experts. les Directions qualité des différents pays 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.

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.

Ces évaluations 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 « Gesundhei tsqualitätsgesetz »).

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

En Espagne, la clinique Lopez Ibor, spécialisée en psychiatrie adultes et en psychologie clinique enfants et adultes, a obtenu la certification SGS ISO 9001:2015 en mars 2019, sans non-conformités.

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 tutelles (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 2018, 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 2018, tous les sites ORPEA Ibérica sont certifiés AENOR ainsi que tous les sites Ecoplar, repris en cours d'année 2018.

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, réalisée par une commission de l'ASL (Agence de santé de la région), est obligatoire. 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 conformité a été > 90 % et tous les établissements soumis à évaluation ont été accrédités, en 2018.

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 établissements inspectés sur l'ensemble du pays en 2018 se situent sur une moyenne de 1,3 (Très bien) sur un benchmark national de 1,5.

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 2018, 11 centres seniors de Rhénanie se sont engagés dans une démarche volontaire pour être testés sur la convivialité au sein de l'institution. Ils ont reçu le certificat « Grüner Haken (crochet vert) » de la convivialité.et la promotion de la qualité de vie dans la vieillesse et le handicap.

Environ 100-200 fonctions sont interrogées par les auditeurs sur les priorités d'autonomie, de participation et de dignité humaine. Les audits sont effectués dans le respect des résidents. Les auditeurs vérifient les installations à l'aide d'un manuel de 102 points, attachant une grande importance à l'ouverture et à la traçabilité. Les résultats sont publiés sur internet.

En Autriche :

- les maisons de retraite font, quant à elles, l'objet d'un contrôle annuel par les autorités gouvernementales (« Pflegeaufsicht »), contrôles durant lesquels seront 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 ;
- deux maisons de retraite de SENECURA se sont engagées dans un projet national de gestion de la douleur avec PAINCERT : société spécialisée dans la certification des établissements de soins de santé pour la gestion de la douleur : SENECURA a reçu une certification nationale pour la gestion de la douleur dans ces structures ;
- neuf établissements ont bénéficié en 2018 de la certification pour la gestion, l'amélioration et l'éducation de la qualité des soins « E-QUALIN Österreich: IBG Institut für Bildung im Gesundheitsdienst GmbH », obtenant ainsi un certificat national de qualité en soins, à afficher au sein des résidences concernées.

  Cette certification permet l'utilisation du logiciel NEXUS/E-Qalin et est adapté aux exigences de la gestion de la qualité E-Qalin. Le concept technique, les modèles de tarification, de gestion des petits équipements, et les fonctions pratiques garantissent une flexibilité maximale et réduisent les coûts de formation et de projet en optimisant également la transparence dans le processus ;
- au Top 1000 des entrepreneurs de Basse-Autriche « ECHO TOP 1000 Unternehmer », deux institutions ont été classées, respectivement 866 et 864 sur 1000. Depuis 2015, le « Top 1000 des entreprises » a été publié dans l'annuaire de l'économie, pour la Basse-Autriche, avec grand succès. Le magazine est très populaire auprès des opérateurs commerciaux, des gestionnaires et des employés et sert de source d'information et de travail de référence ;
- en 2018, quatre établissements ont obtenu la note de 4/5 et/ou 3/5 décernée par le gouvernement de région Vorarlberg « State Government Vorarlberg » remportant un trophée attribué aux établissements privilégiant les produits locaux dans la restauration collective ;
- en 2018, label pour le « Soutien-intégration des personnes handicapées sur le marché du travail » :
  - trois structures reçoivent cette distinction délivrée par gouvernement de région Vorarlberg « *State Government Vorarlberg* »,
  - une structure reçoit un label identique délivré par le ministère social du Tyrol ;
- trois labels d'approbation « opération familiale », label délivré par le ministère fédéral de la Famille et de la Jeunesse *Familien-Freundlicher Betrie* ;
- quatre résidences ont obtenu une reconnaissance de la promotion de la santé au travail pour le personnel délivrée par le fonds pour la promotion de la santé (fonds rattaché au ministère de la santé) et par la caisse d'assurance régionale (*Steiermärkische Gebietskranken-kasse*) ;
- six certifications annuelles 2018 *Verein Ökoprofit* pour la politique de développement durable pour ces 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 ses établissements dans les prochaines années. En 2018, quatre établissements supplémentaires emportent ce certificat.

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 2018, pour la **France,** les lauréats étaient :

- 1er prix : la Résidence de Bordeaux Cauderan (33) et la Clinique SSR de Livry-Gargan (93) ;
- 2e prix : la Résidence de Granville (50) et la Clinique Psychiatrique d'Argenteuil (95) ;
- 3e prix : la Résidence des Jardins de Grasse (06) et la Clinique SSR du moulin de Viry (91).

En Belgique, les établissements suivants ont obtenu le Trophée Qualité 2018 :

- 1er prix : la Résidence Bonaparte Waterloo ;
- 2e prix : la Résidence Closière Cornet à Villers-la-Ville ;
- 3e prix : les Résidences James Ensor à Ostende.

En Espagne, les résidences suivantes ont été récompensées :

- 1er prix : la Résidence ORPEA Zaragoza à Saragosse ;
- 2e prix : la Résidence Carabanchel à Madrid ;
- 3e prix : la Résidence Pinto II à Madrid.

En Italie, les résidences suivantes ont été gratifiées :

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

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 2018 *(voir plus haut)* :

- 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 2018 sont supérieurs à 85 %.

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 2018, plus de 50 000 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, Portugal et Chine.

Plus de 29 000 questionnaires ont été retournés et analysés, soit un taux de retour de 58,1 %. Il ressort de cette enquête que :

- 92,5 % des résidents et familles se disent satisfaits ou très satisfaits des prestations des établissements ;
- 93,7 % des résidents et familles recommanderaient les établissements du Groupe à leur entourage.

Les résultats de ces enquêtes de satisfaction sont présentés au Comité de Direction puis aux équipes de chaque établissement. À l'issue de ces présentations, chaque directeur d'établissement met en place au sein de sa structure des groupes de travail afin de déterminer les axes d'amélioration à mettre en œuvre que ce soit sur le plan des soins, des activités, de l'hôtellerie ou de la restauration.

L'ensemble des résultats et plans d'actions est présenté aux familles/résidents dans le cadre d'une réunion d'échanges.

Pour les activités de maintien à domicile (DOMIDOM et ADHAP), une enquête de satisfaction est effectuée, annuellement en France, par téléphone, sur la base d'un échantillonnage pris parmi les clients de chacune des agences. En 2018, les taux de satisfaction des clients des agences DOMIDOM et ADHAP sont supérieurs à 85 %.

En outre, en France, une enquête de satisfaction est réalisée chaque année auprès des médecins prescripteurs et correspondants des établissements du Groupe, qui nous adressent leurs patients pour une hospitalisation ou un séjour avec 98 % des prescripteurs/correspondants qui s'avèrent satisfaits des établissements du Groupe et les recommanderaient à leurs patients.

1.3.3 UNE ORGANISATION OPTIMISÉE ET EFFICACE AU SERVICE DE LA QUALITÉ

1.3.3.1 UNE ORGANISATION ADAPTÉE AU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Afin d'établir une organisation adaptée à la dimension de plus en plus internationale du Groupe, ORPEA a initié il y a deux ans une vaste refonte de sa structure organisationnelle. Cette nouvelle organisation permettra au Groupe de maintenir une croissance soutenue tout en sécurisant l'excellence opérationnelle dans tous ses pays sur le long terme.

D'une organisation par pays, ORPEA a ainsi structuré des *Clusters,* constituant des entités organisationnelles gérant un ou plusieurs pays dits *Business Units* où le Groupe est présent.

Chaque *Cluster* dispose d'une équipe de direction (CEO, CFO, COO) issue de l'interne et d'un siège administratif intégrant toutes les fonctions supports (légal, développement, construction, qualité, ressources humaines, contrôle, IT, etc.). Les Directeurs de chaque fonction support sont en charge de déployer les standards ORPEA au sein du *Cluster* mais aussi au sein des *Business Units*/des pays du *Cluster.*

L'objectif de la nouvelle organisation est de trouver le juste équilibre entre :

- d'une part un niveau de décentralisation nécessaire pour assurer la proximité, le respect des spécificités nationales, et être au plus proche des attentes ;
- et d'autre part, une centralisation afin de continuer à bénéficier de l'effet taille du Groupe permettant de dégager des synergies et de faciliter le contrôle.

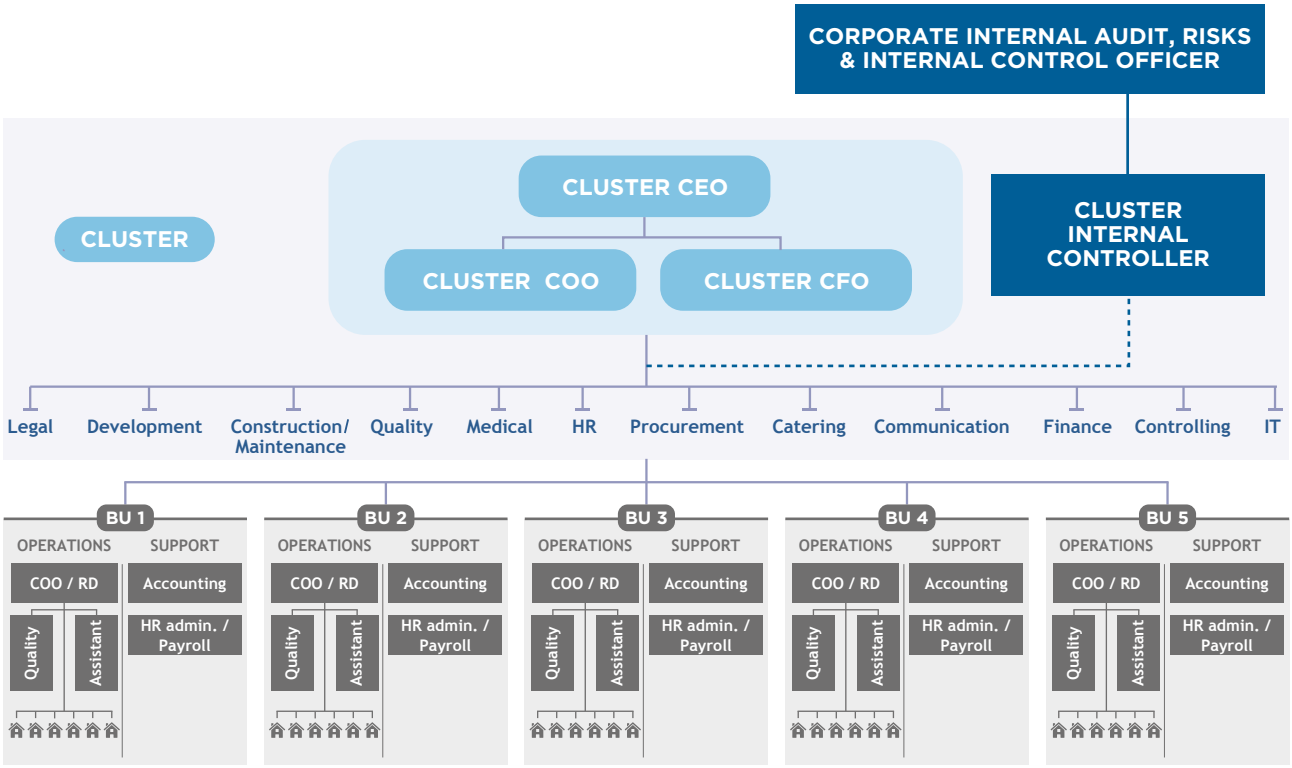
Afin de maîtriser cette plus grande décentralisation, le contrôle a été renforcé d'une part au sein de la Direction risques, audit et contrôle interne, désormais constituée de 16 experts au *corporate* avec des relais au sein des *Clusters,* et, d'autre part, avec le recrutement de coordinateurs au sein du service *corporate.*

Les coordinateurs *Corporate* sont des managers expérimentés, tous issus de la promotion interne (excellente connaissance des process du Groupe) et couvrent chaque fonction supports, tels que les ressources humaines, la qualité, le contrôle de gestion et la finance, le développement, les achats, les travaux, le juridique. Leur mission consiste à initier, conseiller, suivre et contrôler l'application des politiques Groupe dans chaque *Cluster,* pour chaque domaine d'expertise, tout en s'adaptant à la culture et la législation locales. Ils ont donc une autorité fonctionnelle sur les Directeurs de fonctions supports au niveau des *Clusters.*

Les coordinateurs ont ainsi défini pour leurs périmètres respectifs les règles incontournables à appliquer dans tous les *Clusters* 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 la cotation en Bourse du Groupe). Ces « prérequis Groupe », complétés par des modalités de contrôle adéquates, guident les *Clusters* dans leur intégration et dans la mise en œuvre des process et procédures de fonctionnement du Groupe. Les *coordinateurs Corporate* sont chargés d'accompagner l'ensemble des *Clusters* dans le déploiement de ces prérequis et d'en contrôler la bonne mise en œuvre et le respect :

- suivi des performances des *Clusters* et des *Business Units* ;
- assister les *Clusters* dans la mise en application du *business model* et des prérequis ORPEA ;
- contrôle de cette bonne mise en application et le suivi des plans d'actions éventuellement mis en place ;
- suivi des décisions prises par les *Clusters.*

Les *Business Units* (ou pays) dispose d'une équipe opérationnelle restreinte (COO, responsable développement et responsable qualité) ayant 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. Les fonctions supports y sont limitées selon les besoins, les spécificités et la taille du pays et sont sous l'autorité fonctionnelle du *Cluster.*



Grâce à cette nouvelle organisation, ORPEA a démultiplié son potentiel de croissance tout en maîtrisant les ressources et coûts associés aux sièges. Le marché cible du Groupe est ainsi passé de neuf pays et 600 000 lits en 2017 à 35 pays et 1 600 000 lits.

1.3.3.2 UNE ORGANISATION CENTRALISÉE AU SEIN DE CHAQUE *CLUSTER*

La centralisation des fonctions supports au sein de chaque *Cluster* permet 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 du *Cluster* (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 7 jours sur 7.

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 2018, le taux de détention de l'immobilier a pu être ramené à 47 %, 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 5 713 M€ déduction faite des actifs immobiliers en cours de cession au 31 décembre 2018, pour un montant de 144,5 M€, soit une augmentation de 672 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.

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)*					2017-2030	2017-2050	
	2017	2020	2030	2040	2050	Var. *(%)*	Var. *(%)*	TCMA
Allemagne	5 182	5 770	6 238	7 834	10 162	20 %	96 %	2,1 %
Autriche	463	495	654	833	1 135	41 %	145 %	2,8 %
Belgique	646	653	786	1 059	1 293	22 %	100 %	2,1 %
Brésil	3 627	4 182	6 568	10 722	15 796	81 %	335 %	4,6 %
Chine	25 345	27 076	39 969	67 774	109 092	58 %	330 %	4,5 %
Espagne	2 907	2 973	3 608	4 757	6 345	24 %	118 %	2,4 %
France	4 140	4 229	5 501	7 100	8 178	33 %	98 %	2,1 %
Italie	4 328	4 621	5 551	6 637	8 428	28 %	95 %	2,0 %
Luxembourg	25	26	33	48	68	35 %	178 %	3,1 %
Pays-Bas	788	843	1 266	1 659	2 044	61 %	159 %	2,9 %
Pologne	1 628	1 680	2 146	3 224	3 193	32 %	96 %	2,1 %
Portugal	644	678	828	1 028	1 247	29 %	94 %	2,0 %
République tchèque	436	441	690	823	886	58 %	103 %	2,2 %
Suisse	434	461	652	848	1 162	50 %	167 %	3,0 %
Union européenne	29 018	30 548	37 837	48 028	58 526	30 %	102 %	2,1 %

Source : Base de données de la Banque Mondiale.

Le vieillissement de la population engendre inévitablement 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	600 380	14,5 %
Belgique	137 000	21 %
Espagne	375 000	13 %
Italie	390 000	9 %
Suisse	93 000	21 %
Allemagne	900 000	17 %
Autriche	70 000	15 %
République tchèque	52 000	12 %
Pologne	85 000	5 %
Chine	-	-
Brésil	100 000	3 %
Portugal	80 000	12 %
Luxembourg	6 236	25 %
Pays-Bas	105 000	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. Selon l'Insee, le nombre de personnes âgées de plus de 85 ans devrait augmenter de 20 % sur la période 2015-2030 et cette hausse s'accélérera à + 50 % sur la période 2030-2040 du fait de l'arrivée en âge avancé des premières génération du *baby-boom*.

  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.
- **Au Luxembourg,** le taux d'équipement atteint 25 %. On estime que le nombre de résidents augmentera de 30 % d'ici 2030.
- **Au Pays-Bas,** avec 105 000 lits existants, le taux d'équipement n'est que de 13 % comparé à 15-20 % pour le reste de l'Europe de l'ouest. Le besoin de création de nouveaux lits est estimé à 70 0000 d'ici 2040 (+ 67 %).

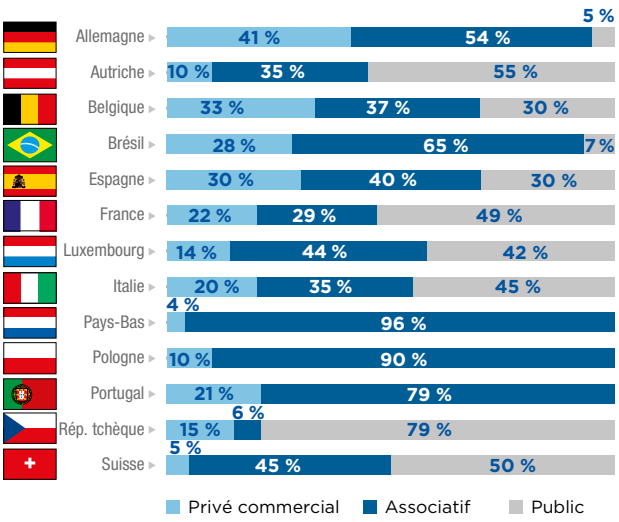
Pour faire face à ces besoins qui vont nécessiter des dizaines de milliards d'euros d'investissements, dans un contexte de contraintes budgétaires pour la plupart des États européens, le secteur privé a la capacité de relever le défi.

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, qui comprend 132 000 lits.

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.

Aux Pays-Bas, le secteur privé reste très limité à seulement 4 %. Le Top 8 représente approximativement 50 % du secteur privé.

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, 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…

Dans un contexte de hausse tendancielle du degré de dépendance et des besoins de soins des personnes accueillies en EHPAD, le taux d'encadrement en France (rapport entre le nombre d'employés en équivalent temps plein et le nombre de places installées) est en hausse constante, passant de 57,2 en 2007 à 62,8 en 2015 selon le rapport de la DREES de septembre 2017. De même, la part du personnel médical et paramédical s'est accrue et atteignait 45.7 % en 2015. Cette médicalisation engendre en effet 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 facturée 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.

Aux Pays-Bas

Aux Pays-Bas, 65 % du prix de journée est financé par le gouvernement (pour les soins journaliers, les frais médicaux étant couverts par l'Assurance Maladie) et les 35 % restants, relatifs à l'hébergement, sont financés par le résident.

Le reste à charge est libre pour les nouveaux résidents.

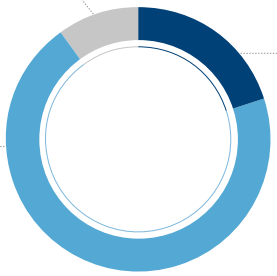
Au Luxembourg

Au Luxembourg, 52 % du prix de journée est financé par l'Assurance dépendance (pour les aides et soins) et les 48 % restants, relatifs à l'hébergement et services, sont financés par le résident.

La tarification de l'hébergement est libre.

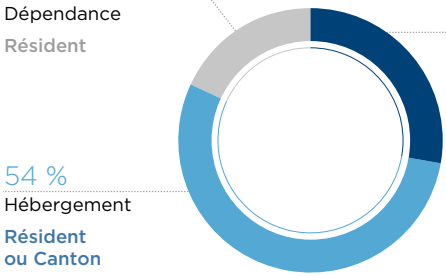
▶ SYNTHÈSE DES PRIX DE JOURNÉE EN MAISONS DE RETRAITE

FRANCE



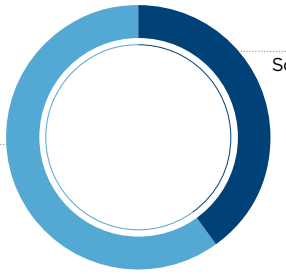
Prix de journée moyen : **110 €**

SUISSE



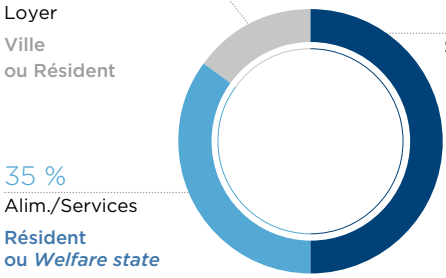
Prix de journée moyen : **240 €**

BELGIQUE



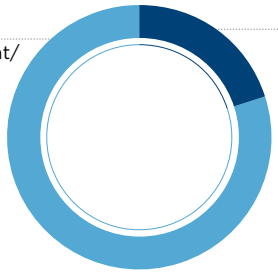
Prix de journée moyen : **110 €**

ALLEMAGNE



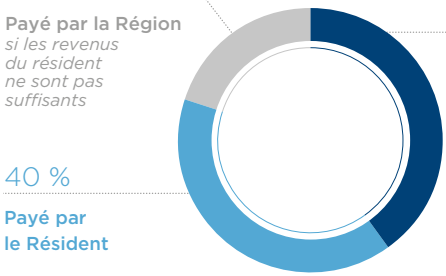
Prix de journée moyen : **100 €**

ESPAGNE



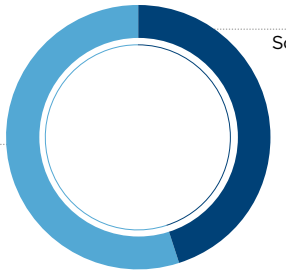
Prix de journée moyen : **55 €**

AUTRICHE



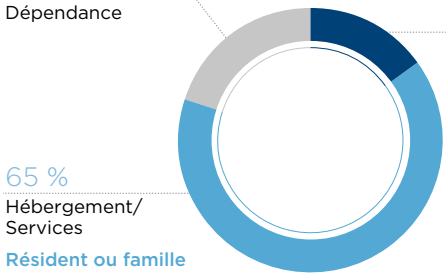
Prix de journée moyen : **120 €**

ITALIE



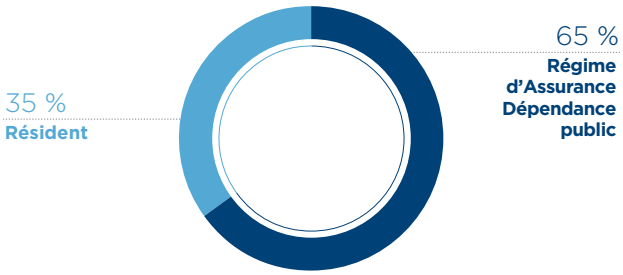
Prix de journée moyen : **90 €**

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE



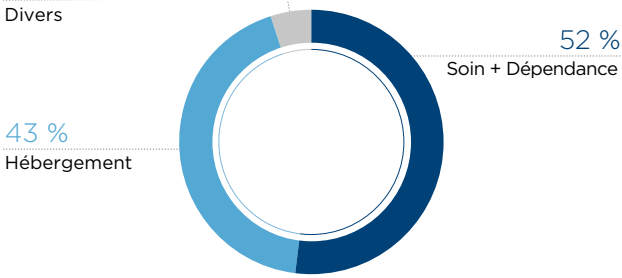
Prix de journée moyen : **45 €**

PAYS-BAS



Prix de journée moyen : **200 €**

LUXEMBOURG



Prix de journée moyen : **305 €**



2 Rapport de gestion de l'exercice 2018

2.1 Panorama de l'exercice 2018 **48**
- **2.1.1** Entrée aux Pays-Bas 48
- **2.1.2** Acquisition d'Inoges en Allemagne 48
- **2.1.3** Poursuite de développements sélectifs dans les pays historiques 49
- **2.1.4** Un réseau de 95 187 lits sur 935 établissements dans 14 pays 49
- **2.1.5** Poursuite de l'optimisation de la structure financière 50
- **2.1.6** Renforcement du patrimoine immobilier 50

2.2 Examen des comptes consolidés au 31 décembre 2018 **51**
- **2.2.1** Résultats consolidés 51
- **2.2.2** Bilan consolidé 54
- **2.2.3** Flux de trésorerie 55

2.3 Examen des comptes sociaux au 31 décembre 2018 **56**
- **2.3.1** Compte de résultat d'ORPEA SA 56
- **2.3.2** Bilan d'ORPEA SA 57
- **2.3.3** Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients 58
- **2.3.4** Filiales et participations 59

2.4 Autres informations financières **60**
- **2.4.1** Dividendes versés au cours des trois derniers exercices 60
- **2.4.2** Affectation du résultat et dividende proposé à l'Assemblée Générale 60
- **2.4.3** Dépenses somptuaires 60
- **2.4.4** Programme de rachat d'actions et contrat de liquidité 61
- **2.4.5** Activité de recherche et développement 61

2.5 Perspectives et événements survenus depuis le 1er janvier 2019 **62**
- **2.5.1** Perspectives 62
- **2.5.2** Événements survenus depuis le 1er janvier 2019 62

2.6 Gestion des risques **64**
- **2.6.1** Politique générale d'identification et de gestion des risques 64
- **2.6.2** Facteurs de risque 65

2.7 Contrôle interne **72**
- **2.7.1** Périmètre et objectifs du contrôle interne 72
- **2.7.2** Les acteurs et organes du contrôle interne 72
- **2.7.3** Définir, déployer, et appliquer des principes exigeants en matière de lutte contre la corruption et la fraude 74
- **2.7.4** Dispositif de contrôle interne relatif aux opérations 74
- **2.7.5** Dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable 76

2.8 Plan de vigilance **79**
- **2.8.1** Cartographie des risques : identification et évaluation des risques générés par l'activité du groupe ORPEA 79
- **2.8.2** Les procédures d'évaluation et de suivi de mise en œuvre des établissements, des filiales, des sous-traitants/fournisseurs avec lesquels le groupe ORPEA entretient une relation commerciale établie 83
- **2.8.3** La conduite d'actions d'atténuation ou de prévention des risques d'atteinte grave à l'environnement ou aux droits humains 86
- **2.8.4** La mise en œuvre de mécanismes d'alerte 96

2.9 Annexes **98**
Annexe 1 : tableau des résultats au cours de chacun des cinq derniers exercices 98

Le présent rapport de gestion rend compte de l'activité de la Société et de son Groupe au cours de l'exercice 2018. 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 2018

En 2018, ORPEA a poursuivi sa stratégie de développement et d'expansion à l'international avec l'acquisition de groupes en Allemagne et aux Pays-Bas, la création de nouveaux établissements et des acquisitions ciblées d'établissements indépendants, ainsi que la cession d'établissements en France qui ne correspondaient plus à la stratégie du Groupe.

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 2018, le réseau de lits a été accru de 8 537 nouveaux lits, dont plus de la moitié par création.

ORPEA a réalisé trois acquisitions de groupe en 2018 pour compléter son offre en Allemagne et aux Pays-Bas. Ces trois groupes représentent environ 85 M€ de chiffre d'affaires additionnel en année pleine. ORPEA a ainsi acquis Inoges en Allemagne, Dagelijks Leven et Woonzorgnet (962 lits) aux Pays-Bas.

ORPEA a également poursuivi sa stratégie immobilière visant à renforcer son taux de détention de l'immobilier pour atteindre 47 % à fin 2018.

2.1.1 ENTRÉE AUX PAYS-BAS

Dans le cadre de sa stratégie d'expansion européenne, ORPEA s'est implanté aux Pays-Bas à travers l'acquisition de Dagelijks Leven, l'un des principaux acteurs de maisons de retraite et Woonzorgnet, un expert de la psychiatrie.

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 %.

Le 30 juin 2018, ORPEA a acquis Dagelijks Leven, un des principaux acteurs de maisons de retraite aux Pays-Bas avec un réseau de 40 établissements représentant 800 lits (dont 170 lits en construction). Ces établissements sont tous récents 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 très standardisé facilement réplicable, favorable à un développement organique rapide.

Dagelijks Leven a réalisé un chiffre d'affaires de 27 M€ en 2017.

Le 1er janvier 2018, ORPEA a acquis la Société Woonzorgnet, expert reconnu dans la prise en charge de la Dépendance psychique, avec 162 lits répartis sur sept établissements. Woonzorgnet a réalisé un chiffre d'affaires de 10 M€ en 2017.

2.1.2 ACQUISITION D'INOGES EN ALLEMAGNE

Le 1er janvier 2018, ORPEA a acquis la Société Inoges, 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, 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 2017 un chiffre d'affaires de 50 M€.

2.1.3 POURSUITE DE DÉVELOPPEMENTS SÉLECTIFS DANS LES PAYS HISTORIQUES

En 2018, 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 :

- cession de 11 établissements représentant 855 lits en France, ne correspondant plus aux critères stratégiques du Groupe ;
- ouverture d'une quinzaine d'établissements, représentant environ 2 000 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 environ 6 000 lits en construction ;
- croissance externe sélective avec plusieurs acquisitions d'établissements indépendants ou de groupes notamment en Espagne, Suisse, Italie.

OUVERTURE DE 2 000 LITS EN EUROPE

Grâce à son réservoir de croissance de lits en construction et restructuration, ORPEA a ouvert, en 2018 environ 2 000 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.

NOUVEAUX PROJETS DE CONSTRUCTION POUR 6 000 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, Italie, Espagne, Brésil, Portugal, mais aussi en France, aux Pays-Bas, au Luxembourg représentant un total de près de 6 000 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 2 300 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 Espagne, Suisse, France, Italie, représentant un total d'environ 2 300 lits sur l'exercice 2018.

2.1.4 UN RÉSEAU DE 95 187 LITS SUR 935 ÉTABLISSEMENTS DANS 14 PAYS

Fin 2018, le réseau est constitué de 95 187 lits répartis sur 935 établissements dans 14 pays. Les lits hors de France (61 744) représentent désormais 65 % du réseau total, soit une multiplication par 5,5 depuis cinq ans.

Le réservoir de croissance est constitué de 17 108 lits en construction, dont 85 % hors de France, avec de nombreux établissements dans des localisations à fort potentiel tels que Berlin, Zurich, Prague, Lisbonne, Varsovie, Rio de Janeiro...

Depuis fin 2015, ORPEA a donc doublé la taille de son réseau de croissance de lits en construction, lui permettant de renforcer encore sa visibilité car l'ouverture progressive de ces lits sur les cinq prochaines années permettra d'alimenter une partie de la croissance organique future.

	Nombre d'établissements	Nombre de lits total	Dont lits opérationnels	Dont lits en construction
France / Benelux	**477**	**42 320**	**37 986**	**4 334**
France	354	33 443	30 856	2 587 *
Belgique	61	7 437	6 275	1 162
Pays-Bas	60	1 075	855	220
Luxembourg	2	365	0	365
Europe centrale	**230**	**24 334**	**20 045**	**4 289**
Allemagne	172	17 990	15 243	2 747
Suisse	37	3 695	2 862	833
Italie	21	2 649	1 940	709
Europe de l'Est	**125**	**12 917**	**10 100**	**2 817**
Autriche	84	7 474	7 088	386
République tchèque	19	2 698	1 905	793
Pologne	22	2 745	1 107	1 638
Péninsule Ibérique Latam	**102**	**15 476**	**9 808**	**5 668**
Espagne	62	10 428	8 702	1 726
Portugal **	22	2 296	635	1 661
Brésil **	18	2 752	471	2 281
Autres pays (Chine)	**1**	**140**	**140**	**0**
TOTAL	**935**	**95 187**	**78 079**	**17 108**

* *Dont 1 087 lits en redéploiement en 2018 et 1 130 lits en 2017. Les lits en redéploiement correspondent à des lits qui seront fermés pour être reconstruits.*
** *Partenariat avec SIS Group (Portugal et Brésil) à hauteur de, respectivement, 49,5 % et 49,9 % pour ORPEA.*

2.1.5 POURSUITE DE L'OPTIMISATION DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

En 2018, ORPEA a poursuivi sa stratégie de diversification et d'optimisation de sa structure financière.

Le Groupe a en effet réalisé, en mars 2018, son premier placement public obligataire d'un montant total de 400 M€ à échéance sept ans (mars 2025), avec un coupon annuel fixe de 2,625 %, lui permettant d'élargir sa base investisseurs crédit et allonger la maturité de sa dette.

ORPEA a également réalisée une nouvelle émission de *Schuldschein,* pour un total d'environ 336 M€, alliant extension de maturité (170 M€) et new money (166 M€). ORPEA est ainsi le premier émetteur français sur le marché du *Schuldschein* avec un encours d'environ 1,3 Md€ et une base de plus de 50 investisseurs internationaux distincts.

Bien entendu, le Groupe a également poursuivi la mise en place de financements bancaires classiques : emprunts coporate classiques, crédits-bails, prêts hypothécaires…

L'ensemble de ces opérations de financement a été réalisé 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.

2.1.6 RENFORCEMENT DU PATRIMOINE IMMOBILIER

ORPEA a poursuivi sa stratégie de détention des actifs immobiliers les mieux localisés, notamment à Madrid en Espagne (cinq sites du groupe Ecoplar), ou à Davos en Suisse. Ainsi, le patrimoine immobilier s'est accru d'un montant net de 671 M€ en 12 mois pour atteindre 5 713 M€ (hors actifs immobiliers détenus en vue de la vente pour 144,5 M€) pour une surface d'environ 2 millions de m² au 31 décembre 2018. ORPEA détient désormais 47 % de son patrimoine immobilier, soit un niveau proche de son objectif de 50 %.

Cette valorisation, établie par des experts indépendants, fait ressortir un taux de capitalisation moyen de 5,8 %, contre 6,0 % en 2017, soit une valorisation prudente au regard des récentes transactions de marché sur le même type d'actif à 4,5 %.

Le patrimoine immobilier confère à ORPEA une position unique dans le secteur, lui permettant de pérenniser ses cash-flows à long terme et d'accroître la flexibilité et la pérennité de sa structure financière.

2.2 EXAMEN DES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

2.2.1 RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires	**3 419 764**	**3 138 234**
Achats consommés et autres charges externes	(915 600)	(861 465)
Charges de personnel	(1 802 301)	(1 639 499)
Impôts et taxes	(119 313)	(104 449)
Amortissements et provisions	(175 896)	(153 309)
Autres produits opérationnels courants	30 686	22 006
Autres charges opérationnelles courantes	(9 649)	(7 167)
Résultat opérationnel courant	**427 691**	**394 351**
Autres produits opérationnels non courants	134 839	115 180
Autres charges opérationnelles non courantes	(116 967)	(96 150)
Résultat opérationnel	**445 563**	**413 381**
Produits financiers	12 410	11 482
Charges financières	(148 576)	(146 923)
Charge financière liée au remboursement anticipé de l'ORNANE		(15 254)
Coût de l'endettement financier net	**(136 166)**	**(150 695)**
Variation JVO *		(124 023)
Résultat avant impôt	**309 937**	**138 663**
Charge d'impôt	(95 309)	(84 522)
Charge d'impôt lié au remboursement anticipé de l'ORNANE		(21 633)
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu		52 874
QP de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	6 987	4 421
Résultat net de l'ensemble consolidé	**221 075**	**89 803**
Part revenant aux intérêts minoritaires	684	14
Part du Groupe	220 391	89 789
Résultat net part du Groupe hors incidence du remboursement anticipé de l'ORNANE et de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu	220 391	197 825
Nombre d'actions	64 586 323	64 553 123
Résultat net part du Groupe consolidé par action *(en euros)*	3,41	1,46
Résultat net part du Groupe consolidé dilué par action *(en euros)*	3,41	1,46

* *JVO : Juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE.*

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE ORPEA EN 2018

En 2018, ORPEA enregistre un chiffre d'affaires de 3 419,8 M€, supérieur à son objectif initial qui s'établissait à 3 400 M€, et en hausse de + 9,0 %, représentant 281,6 M€ additionnels par rapport à 2017. 16 ans après son introduction en Bourse, cette progression en une seule année, représente presque deux fois la taille du Groupe lors de son introduction en 2002.

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

- une croissance organique solide de + 5,0 %. 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 2017 et par l'ouverture sur l'année 2018 d'environ 2 300 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 d'Anavita en République tchèque et Dr. Dr. Wagner en Autriche en 2017 et la contribution des acquisitions 2018 (Inoges en Allemagne et Woonzorgnet aux Pays-Bas sur 12 mois, et Dagelijks Leven aux Pays-Bas sur six mois).

(en millions d'euros) **(IFRS)**	**2018**	**2017**	**Var. 2018/2017** *(%)*	**2016**
France / Benelux	2 040,3	1 942,7	+ 5,0 %	1 857,5
Europe centrale	875,1	782,5	+ 11,8 %	692,3
Europe de l'Est	335,0	268,8	+ 24,6 %	189,3
Péninsule ibérique Latam	167,4	142,8	+ 17,2 %	101,7
Autres pays	2,0	1,5	NS	0,4
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**3 419,8**	**3 138,2**	**+ 9,0 %**	**2 841,2**
dont croissance organique *			*+ 5,0 %*	

* *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.*

Europe centrale : Allemagne, Italie et Suisse.
Europe de l'Est : Autriche, Pologne et République tchèque.
Péninsule Ibérique : Espagne, Portugal.
Autres pays : Chine.

La zone France Benelux comprend l'activité en France, en Belgique et aux Pays-Bas. Le chiffre d'affaires de cette zone a continué de progresser, avec un chiffre d'affaires en hausse de 5,0 % sur l'exercice pour atteindre 2 040,3 M€, soit 60 % de l'activité totale du Groupe.

Cette progression a été portée par une croissance organique solide résultant essentiellement de :

- l'ouverture de nouveaux lits, correspondant à des ouvertures de nouvelles constructions en France et en Belgique, des restructurations et transferts ainsi que des extensions, notamment des hôpitaux de jour dans les Cliniques SSR ;
- la montée en puissance des établissements ouverts ces 18 derniers mois ;
- la bonne tenue du taux d'occupation des établissements matures, permise par la qualité reconnue des soins, de l'hôtellerie et des services offerts dans les établissements ORPEA.

L'intégration des acquisitions réalisées aux Pays-Bas, Woonzorgnet et Dagelijks Leven, a également contribué au dynamisme de la zone.

La zone Europe centrale comprend l'activité en Allemagne, Suisse et Italie. Le chiffre d'affaires de cette zone enregistre une hausse soutenue de + 11,8 % à 875,1 M€, soit 26 % de l'activité totale du Groupe.

Cette progression est portée par un bon niveau de croissance organique ainsi que par la contribution des acquisitions, notamment Inoges en Allemagne pour la plus importante, ainsi que des acquisitions sélectives en Suisse et en Italie.

La zone Europe de l'Est comprend l'activité en Autriche, République tchèque et Pologne. Le chiffre d'affaires de cette zone est en très forte croissance de + 24,6 %et atteint 335,0 M€, soit 10 % de l'activité totale du Groupe. Cette progression résulte notamment de la contribution, au premier semestre 2018, des acquisitions 2017 des groupes Dr. Dr. Wagner en Autriche et d'Anavita en République tchèque.

La zone Péninsule Ibérique comprend l'activité en Espagne et au Portugal. Le chiffre d'affaires de cette zone progresse de + 17,2 % à 167,4 M€, représentant 5 % de l'activité totale du Groupe, grâce à un bon niveau de croissance organique ainsi que l'acquisition notamment du groupe Ecoplar en Espagne.

La zone Autres pays ne comprend que la Chine avec un chiffre d'affaires de 2,0 M€, correspondant à un établissement à Nankin.

RENTABILITÉ ET RÉSULTAT NET

(en millions d'euros) **(IFRS)**	31/12/2018	% du CA	31/12/2017	% du CA	Var. 2018/2017 *(%)*
Chiffre d'affaires	3 419,8	100,0 %	3 138,2	100,0 %	+ 9,0 %
EBITDAR *	911,8	26,7 %	846,2	27,0 %	+ 7,8 %
EBITDA **	603,7	17,7 %	547,7	17,5 %	+ 10,2 %
Résultat opérationnel courant	427,7	12,5 %	394,4	12,6 %	+ 8,4 %
Résultat opérationnel	445,6	13,0 %	413,4	13,2 %	+ 7,8 %
Coût de l'endettement financier net	(136,2)	N/A	(150,7)	N/A	N/A
Variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE.	0,0		(124,0)		N/A
Résultat avant impôt	309,4	9,0 %	138,7	4,4 %	N/A
Résultat net part du Groupe hors variation nette JVO et hors actualisation des impôts différés * **	**220,4**	**6,4 %**	**197,8**	**6,3 %**	**+ 11,4 %**
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu en France ***	0,0		52,9		N/A
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**220,4**	**6,4 %**	**89,8**	**2,9 %**	**N/A**

* *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 %).*

L'EBITDAR (EBITDA avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel » progresse de + 7,8 % à 911,8 M€, soit une marge de 26,7 % du chiffre d'affaires, en légère baisse par rapport à 2017.

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 10,2 % à 603,7 M€, soit une marge représentant 17,7 % du chiffre d'affaires, en hausse de 20 points de base par rapport à 2017. Hors « Prime Macron » et baisse du CICE, la marge d'EBITDA atteint 18,0 %, soit une progression de 50 points de base.

Le Résultat Opérationnel Courant ressort à 427,7 M€ (+ 8,4 %) après amortissements et provisions de 175,9 M€ (+ 14,7 %) reflétant la hausse du patrimoine immobilier.

Le Résultat Opérationnel ressort à 445,6 M€, contre 413,4 M€ sur l'exercice précédent. Il intègre un produit net non récurrent de 17,9 M€, comprenant notamment la plus-value de cession d'établissements français, contre 19 M€ en 2017.

Le coût de l'endettement financier net est de (136,2) M€, quasi stable par rapport à 2017, hors charge financière liée au remboursement anticipé de l'ORNANE en 2017.

Après prise en compte d'une charge d'impôt de 95,3 M€ (+ 12,7 %), le **résultat net part du Groupe** s'élève à 220,4 M€, en hausse de + 11,4 % (Hors impact de l'ORNANE et de l'actualisation des impôts différés).

2.2.2 BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Goodwill	1 137 160	1 012 943
Immobilisations incorporelles nettes	2 256 670	2 082 066
Immobilisations corporelles nettes	5 267 667	4 672 159
Immobilisations en cours de construction	445 627	369 415
Participation dans les entreprises associées et coentreprises	111 136	110 307
Actifs financiers non courants	42 161	39 932
Actifs d'impôt différé	43 383	36 837
Actif non courant	**9 303 806**	**8 323 658**
Stocks	9 697	8 671
Créances clients et comptes rattachés	229 964	203 964
Autres créances et comptes de régularisation	626 626	481 586
Trésorerie et équivalents de trésorerie	767 987	613 898
Actif courant	**1 634 274**	**1 308 119**
Actifs détenus en vue de la vente	**206 493**	**63 705**
TOTAL DE L'ACTIF	**11 144 573**	**9 695 482**

PASSIF

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Capital	80 733	80 691
Réserves consolidées	2 110 438	2 076 972
Écart de réévaluation	557 720	467 714
Résultat de l'exercice	220 391	89 789
Capitaux propres – part du Groupe	**2 969 282**	**2 715 166**
Intérêts minoritaires	1 392	213
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	**2 970 675**	**2 715 379**
Dettes financières à long terme	5 104 441	4 621 575
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE		
Provisions	114 851	122 273
Provisions retraites et engagements assimilés	83 717	72 185
Passifs d'impôt différé	930 710	858 288
Passif non courant	**6 233 778**	**5 674 320**
Dettes financières à court terme	685 224	405 000
Provisions	32 489	48 706
Fournisseurs et comptes rattachés	268 456	227 206
Dettes fiscales et sociales	363 170	269 967
Passif d'impôt exigible	25 374	2 974
Autres dettes et comptes de régularisation	358 914	288 225
Passif courant	**1 733 627**	**1 242 077**
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente	**206 493**	**63 705**
TOTAL DU PASSIF	**11 144 573**	**9 695 482**

Actifs d'exploitation

Au 31 décembre 2018, à l'actif du bilan, les goodwills s'élèvent à 1 137,2 M€ (déduction faite des goodwills à céder de 58,1 M€ au 31 décembre 2018), contre 1 012,9 M€ fin 2017. Les actifs incorporels (principalement constitués des autorisations d'exploitation) sont de 2 256,7 M€ contre 2 082,1 M€ fin 2017 (déduction faite des actifs incorporels détenus en vue de la vente d'un montant de 3,8 M€ au 31 décembre 2018 contre 63,7 M€ au 31 décembre 2017).

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 5 713,3 M€ (déduction faite des actifs immobiliers en cours de cession pour 144,5 M€) dont 445,6 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 2018 d'un montant net de 671,7 M€, soit une croissance de 13,3 %, notamment *via* des acquisitions d'actifs en Italie, Espagne et Suisse.

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 2018, la charge immobilière globale, comprenant les loyers et les amortissements sur les actifs immobiliers détenus en propre ou partiellement, représente 458,8 M€ (150,7 M€ d'amortissements et 308,1 M€ de loyers), contre 435,9 M€ en 2017 (137,4 M€ d'amortissements et 298,5 M€ de loyers).

Structure financière et endettement

Au 31 décembre 2018, les fonds propres part du Groupe s'élèvent à 2 969,3 M€, contre 2 715,2 M€ au 31 décembre 2017. Cette augmentation provient notamment de la hausse du résultat net et de la revalorisation du patrimoine immobilier.

Le Groupe dispose à fin 2018, d'une trésorerie et équivalents de 768,0 M€ contre 613,9 M€ fin 2017, notamment grâce au produit des financements réalisés durant l'année, dont un placement public obligataire, des emprunts de type « *Schuldschein* », des placements privés obligataires et des prêts bilatéraux classiques.

La dette financière nette s'établit à 5 022 M€ [(1)], contre 4 413 M€ [(1)] au 31 décembre 2017. La progression résulte d'un rythme soutenu d'investissements immobiliers et d'exploitation sur l'exercice 2018. Cette dette financière nette à fin 2018 se compose de :

- dettes financières brutes à court terme : 685,2 M€ [(1)] ;
- dettes financières brutes à long terme : 5 104,4 M€ ;
- trésorerie : (768,0) M€.

La dette financière brute à court terme s'établit au 31 décembre 2018 à 685,2 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. Ses ratios d'endettement (« covenants ») restent éloignés des limites imposées. Ils s'établissent, au 31 décembre 2018, à :

- levier financier retraité de l'immobilier = 2,3 stable par rapport à 2017 (5,5 autorisé) ;
- *gearing* retraité = 1,5 contre 1,4 à fin 2017 (2,0 autorisé).

Le Groupe a poursuivi en 2018 l'optimisation de sa structure financière, par la mise en place de nouvelles opérations de couvertures et des financements diversifiés. Ainsi :

- 46 % de la dette nette est non bancaire au 31 décembre 2018 ;
- la maturité moyenne de la dette nette est de 6,2 ans fin 2018 ;
- 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)	2018	2017	2016
Marge brute autofinancement	+ 455	+ 432	+ 386
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	+ 415	+ 398	+ 347
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(960)	(1 068)	(787)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	+ 699	+ 744	+ 461
Variation de trésorerie	+ 154	+ 74	+ 21

Les flux nets générés par l'activité progressent de + 4,3 % en 2018 à 415 M€.

Les flux nets liés aux opérations d'investissements s'établissent à (960) M€, dont 72 % pour des investissements immobiliers : poursuite des constructions et acquisitions d'immeubles exploités par le Groupe, notamment en Espagne, Suisse, Italie et au Portugal pour sécuriser la rentabilité sur le long terme.

Les flux nets liés aux opérations de financement sont positifs de 699 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 206,5 M€ au 31 décembre 2018 et 63,7 M€ au 31 décembre 2017.

2.3 EXAMEN DES COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2018

2.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT D'ORPEA SA

(en euros)	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires	866 262 327	792 094 399
Production stockée	(2 507 492)	(40 686 454)
Autres produits d'exploitation	35 391 089	48 848 457
Achats et charges externes	(317 381 881)	(292 982 963)
Impôts et taxes	(52 291 487)	(43 310 280)
Charges de personnel	(432 312 492)	(369 310 432)
Dotations aux amortissements et provisions	(22 139 019)	(21 507 398)
Autres charges d'exploitation	(1 238 504)	(1 016 663)
Résultat d'exploitation	**73 782 467**	**72 128 666**
Produits financiers	94 099 184	165 288 643
Charges financières	(138 058 576)	(112 292 194)
Résultat financier	**(43 959 392)**	**52 996 448**
Résultat courant avant impôt	**29 823 075**	**125 125 115**
Résultat exceptionnel	25 085 146	(8 969 099)
Participation des salariés		
Impôts sur les bénéfices	(17 537 186)	(4 954 206)
RÉSULTAT NET	**37 371 035**	**111 201 810**

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2018 s'élève à 866,3 M€, en hausse de + 9,4 % par rapport à 2017.

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 863,6 M€, en hausse de 14,4 % par rapport à l'exercice 2017 (754,6 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 2,8 M€, contre 37,4 M€ en 2017.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Les charges opérationnelles progressent en ligne avec l'activité :

- le poste « Achats et charges externes » est en hausse de + 8,3 % à 317,4 M€ ;
- les charges de personnel augmentent de + 17,0 % à 432,3 M€.

Les impôts et taxes sont en hausse de 20,7 % à 52,3 M€.

Les dotations aux amortissements et provisions s'élèvent à 22,1 M€, contre 21,5 M€ en 2017.

Au final, l'activité dégage un résultat d'exploitation en hausse de + 1 654 K€ par rapport à l'année précédente, à 73,8 M€ pour l'exercice 2018.

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier est en perte de (44,0) M€ contre un bénéfice de 53,0 M€ en 2017 ; il est notamment constitué d'une charge nette d'intérêts sur l'endettement net de la Société pour un montant de (41,7) M€ contre (51,3) M€ en 2017.

RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel est de + 25,1 M€, contre (9,0) M€ en 2017 grâce à des plus-values de cessions immobilières et des bonis de fusion en 2018.

RÉSULTAT NET

Avec une charge d'impôt de (17,5) M€, le résultat net ressort en bénéfice de 37,4 M€, contre 111,2 M€ en 2017.

2.3.2 BILAN D'ORPEA SA

ACTIF

(en euros)	31/12/2018 Brut	31/12/2018 Amort. et provisions	31/12/2018 Net	31/12/2017 Net
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	292 969 241	2 470 883	290 498 358	281 950 075
Immobilisations corporelles	448 427 172	171 580 313	276 846 859	248 621 922
Immobilisations financières	1 724 902 385	22 919 691	1 701 982 694	1 256 629 572
Total actif immobilisé	**2 466 298 798**	**196 970 885**	**2 269 327 913**	**1 787 201 571**
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours	11 122 327	1 188 655	9 933 672	7 322 142
Avances sur commandes	4 399 087		4 399 087	4 335 124
Clients et comptes rattachés	21 336 932	6 939 510	14 397 422	16 429 568
Autres créances	2 865 534 596	4 743 499	2 860 791 097	2 577 133 828
Valeurs mobilières de placement	64 777 225		64 777 225	24 140 322
Disponibilités	101 177 583		101 177 583	265 471 323
Charges constatées d'avance	12 343 550		12 343 550	11 126 108
Total actif circulant	**3 080 691 300**	**12 871 664**	**3 067 819 636**	**2 905 958 415**
Prime de remboursement des obligations	2 690 096		2 690 096	
Écart de conversion actif	42 738		42 738	
TOTAL DE L'ACTIF	**5 549 722 932**	**209 842 549**	**5 339 880 383**	**4 693 159 985**

PASSIF

(en euros)	31/12/2018	31/12/2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital	80 732 904	80 691 404
Primes et réserves	703 522 567	663 441 212
Report à nouveau		
Résultat de l'exercice	37 371 035	111 201 810
Provisions réglementées	8 990 449	8 389 506
Total capitaux propres	**830 616 956**	**863 723 932**
Provisions pour risques et charges	17 189 824	26 939 619
DETTES		
Emprunts et dettes financières	3 860 454 225	3 185 638 228
Avances sur commandes en cours	248 362	1 357 800
Fournisseurs et comptes rattachés	43 750 885	32 786 477
Dettes fiscales et sociales	129 921 780	93 655 421
Autres dettes	446 345 969	473 916 647
Produits constatés d'avance	8 330 921	11 384 497
Total dettes	**4 489 052 140**	**3 798 739 071**
Écart de conversion passif	3 021 463	3 757 364
TOTAL DU PASSIF	**5 339 880 383**	**4 693 159 985**

L'actif net immobilisé d'ORPEA SA s'établit à 2 269,3 M€ au 31 décembre 2018, contre 1 787,2 M€ un an plus tôt, notamment en raison de la hausse des immobilisations financières.

L'actif net circulant s'élève à 3 067,8 M€ contre 2 906,0 M€ au 31 décembre 2017.

Au passif, les capitaux propres de la Société s'élèvent à 830,6 M€ au 31 décembre 2018 contre 863,7 M€ pour l'exercice 2017.

Les emprunts et dettes financières – principal poste de dettes de la Société – s'établissent à 3 860,5 M€ au 31 décembre 2018, contre 3 185,6 M€ au 31 décembre 2017, notamment suite aux émissions d'emprunts obligataires.

Le total du bilan s'élève à 5 339,9 M€ au 31 décembre 2018, contre 4 693,2 M€ au 31 décembre 2017.

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 2018.

	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						35 162
Montant total des factures concernées TTC	23 390 157,84	6 320 255,21	1 285 915,15	1 172 325,53	6 265 465,61	15 043 961,50
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	3 %	1 %	0 %	0 %	1 %	2 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses 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			5 316 765,27			
(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			Délais contractuels : 30 jours Délais 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						32 965
Montant total des factures concernées TTC	209 909	6 149 305	2 998 205	218 164	14 592 834	23 958 508
Pourcentage du montant du chiffre d'affaires de l'exercice TTC	0 %	1 %	0 %	0 %	1 %	2 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	Pas de possibilité d'obtenir cette information (FAE et clients créditeurs par cumul/période et non par facture)					
Montant total des factures exclues TTC			(2 831 485)			
(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			Délais contractuels : 30 jours Délais légaux : 30 jours			

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 691 M€, en hausse de 9,6 % par rapport à l'exercice 2017 (630 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 10,7 % à 213,7 M€, contre 193,0 M€ en 2017 ;
- les charges de personnel sont en hausse de 10,8 % à 323,7 M€ ;
- les impôts et taxes sont en hausse de 12,6 % à 56,9 M€.

Au final, l'activité dégage un résultat d'exploitation de 91,9 M€, en progression de 6,5 % par rapport à l'exercice 2017.

Résultat financier

Le résultat financier ressort à (8,0) M€ contre 1,1 M€ en 2017, en raison de produits de participation moindre sur l'exercice 2018.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à 14,1 M€ contre 0 M€ en 2017, grâce à une plus-value de cession de titres de participation.

Résultat net

Avec une charge d'impôt de (21,5) M€, le résultat net ressort en bénéfice de 69,7 M€, contre 59,2 M€ en 2017.

Bilan

L'actif net immobilisé de CLINEA SAS s'établit à 828,5 M€ au 31 décembre 2018, contre 776,9 M€ au 31 décembre 2017. Cette progression provient du développement de CLINEA SAS et des restructurations.

L'actif net circulant s'élève à 257,1 M€ contre 253,6 M€ au 31 décembre 2017.

Au passif, les **capitaux propres** de la Société s'élèvent à 352,5 M€ au 31 décembre 2018, contre 282,7 M€ fin 2017.

Les emprunts et dettes financières s'établissent à 22,5 M€ au 31 décembre 2018 contre 18,9 M€ au 31 décembre 2017.

Le total du bilan s'élève à 1 085,6 M€ au 31 décembre 2018, contre 1 047,3 M€ au 31 décembre 2017.

2.3.4.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DES AUTRES PRINCIPALES FILIALES

La zone France Benelux comprend l'activité en France, en Belgique et aux Pays-Bas. Le chiffre d'affaires des filiales de cette zone s'établit à 2 040,3 M€ contre 1 942,7 M€ en 2017, soir une progression de + 5,0 %. L'EBITDAR Courant [1] ressort pour sa part à 591,1 M€, contre 564,9 M€ en 2017, soit une marge représentant 29,0 % du chiffre d'affaires.

La zone Europe centrale comprend l'activité en Allemagne, Suisse et Italie. Le chiffre d'affaires des filiales de cette zone s'établit à 875,1 M€ contre 782,5 M€ en 2017, soir une progression de + 11,8 %, notamment grâce à l'acquisition d'Inoges en Allemagne. L'EBITDAR Courant [1] ressort pour sa part à 225,8 M€, contre 210,3 M€ en 2017. Il est impacté négativement d'environ 100 points de base par l'acquisition d'Inoges.

La zone Europe de l'Est comprend l'activité en Autriche, République tchèque et Pologne. Le chiffre d'affaires des filiales de cette zone s'établit à 335,0 M€ contre 268,8 M€ en 2017, soir une progression de + 24,6 %. Cette progression résulte notamment de la contribution, au premier semestre 2018, des acquisitions 2017 des groupes Dr. Dr. Wagner en Autriche et d'Anavita en République tchèque. L'EBITDAR Courant [1] ressort pour sa part à 62,0 M€, contre 44,0 M€ en 2017, soit une marge représentant 18,5 % du chiffre d'affaires, en hausse de 210 points de base par rapport à 2017.

La zone Péninsule Ibérique comprend l'activité en Espagne et au Portugal. Le chiffre d'affaires des filiales de cette zone s'établit à 167,4 M€ contre 142,8 M€ en 2017, soir une progression de + 17,2 %, notamment grâce à l'acquisition d'Ecoplar en Espagne. L'EBITDAR Courant [1] ressort pour sa part à 35,1 M€, contre 29,8 M€ en 2017, soit une marge représentant 21,0 % du chiffre d'affaires, contre 20,9 % en 2017.

La zone Autres pays ne comprend que la Chine avec un chiffre d'affaires de 2,0 M€, correspondant à un établissement à Nankin, contre 1,5 M€ en 2017. L'EBITDAR Courant [1] ressort pour sa part à (2,3) M€, contre (2,9) M€ en 2017.

2.3.4.3 DÉTAIL DES PRINCIPALES PARTICIPATIONS

Voir chapitre 6 « Comptes individuels au 31 décembre 2018 ».

(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
2015 (2016)	0,90 €	0,90 €	Néant
2016 (2017)	1,00 €	1,00 €	Néant
2017 (2018)	1,10 €	1,10 €	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 37 371 035,38 €. Lors de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019, il sera proposé d'affecter 7 839,25 € à la réserve légale.

Le solde du bénéfice de l'exercice, augmenté du report à nouveau positif, des autres réserves et d'une partie de la prime de conversion, soit la somme de 77 539 004,40 €, constitue le bénéfice distribuable de l'exercice.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 27 juin 2019 de procéder à la distribution d'un dividende de 1,20 € par action (en hausse de + 9 % par rapport à l'exercice précédent) aux 64 615 837 actions de la Société, soit 77 539 004,40 €, prélevé dans son intégralité sur le bénéfice distribuable de l'exercice, ce qui représenterait un taux de distribution du résultat net part du Groupe 2018 (hors actualisation des impôts différés) de 35 %.

2.4.3 DÉPENSES SOMPTUAIRES

Les charges somptuaires visées par l'article 39-4 du Code général des impôts s'élèvent à 402 407 € 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 28 juin 2018 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	968 794 800 €
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 28 juin 2018, soit jusqu'au 27 décembre 2019

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 31 décembre 2018 :

- nombre d'actions : 15 875 ;
- solde en espèce du compte de liquidité : 508 763,70 €.

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 2019

2.5.1 PERSPECTIVES

ORPEA entend poursuivre sa stratégie de développement à l'international, tant dans les *Clusters* géographiques 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.

Pour 2019, le Groupe confirme son objectif d'un chiffre d'affaires d'au moins 3 700 M€ (+ 8,2 % par rapport à 2018), avec une rentabilité solide.

Ayant désormais atteint un niveau de détention immobilière proche de 50 %, le Groupe cédera sur les 12 prochains mois, entre 200 et 250 M€ d'immobilier à des conditions financières attractives.

Enfin, conformément à sa stratégie de montée en gamme de son réseau, ORPEA poursuivra sa stratégie d'arbitrage, notamment en Allemagne.

2.5.2 ÉVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1ER JANVIER 2019

RENFORCEMENT SUR LE SEGMENT PREMIUM EN ALLEMAGNE AVEC L'ACQUISITION D'AXION GROUPE

ORPEA a acquis, en janvier 2019, les établissements du groupe allemand Axion afin de renforcer sa position sur le secteur des maisons de retraite premium en Allemagne.

Le groupe Axion a été créé en 2001 par M. Tavridis, son dirigeant actuel. Son expérience de plus de 20 ans dans les maisons de retraite et le succès de son modèle premium en font un expert reconnu sur le marché allemand. Axion gère aujourd'hui sept établissements regroupant 985 lits dont deux établissements (275 lits) haut de gamme à Hambourg. En 2017, les établissements de ce groupe ont généré un chiffre d'affaires de 30 M€.

Parallèlement, ORPEA et M. Tavridis créent une joint-venture détenue à 75 % par ORPEA pour le développement d'établissements premium en Allemagne. Cette JV a pour objectif de créer de nouveaux établissements dans les grandes villes allemandes en ciblant exclusivement les localisations à fort pouvoir d'achat. M. Tavridis sera le Directeur Général de cette joint-venture.

Ce développement s'inscrit parfaitement dans la stratégie d'ORPEA de montée en gamme du réseau allemand afin d'accroître significativement la création de valeur sur le moyen et le long terme, essentiellement par des créations d'établissements se différenciant des autres opérateurs.

RENFORCEMENT DU RÉSEAU AUX PAYS-BAS

Début janvier 2019, ORPEA a renforcé sa présence aux Pays-Bas par l'acquisition d'Allerzorg et de September qui ont généré un chiffre d'affaires cumulé de plus de 50 M€ en 2017.

Créé en 2006, Allerzorg est spécialisé dans les soins à domicile avec une couverture nationale. Allerzorg permet à ORPEA de diversifier son offre sur le marché néerlandais et de bénéficier d'un personnel qualifié de qualité (94 % des employés ont un statut d'infirmier).

En parallèle, ORPEA a renforcé son positionnement dans les maisons de retraite par l'acquisition de September avec un réseau de 125 lits sur sept établissements.

ORPEA dispose ainsi d'une offre diversifiée sur l'ensemble du secteur de la prise en charge de la Dépendance aux Pays-Bas, avec plus de 1 000 lits, et un très fort potentiel de développement organique au regard des besoins de nouveaux lits dans ce pays.

ACQUISITION ET PRISES DE PARTICIPATION AU BRÉSIL, CHILI ET URUGUAY

En 2019, ORPEA prend des positions stratégiques en Amérique latine, avec des partenaires de premier rang et devient le leader du continent à travers :

- la prise de participation de 50 % du leader chilien des maisons de retraite Senior Suites, ORPEA disposant d'un call à cinq ans sur les 50 % restants ;
- la prise de participation de 20 % du leader brésilien, Brasil Senior Living (BSL), avec des options d'achat pour monter à 100 % dans les cinq ans ;
- l'acquisition de l'établissement de référence en Uruguay.

Au Chili, ORPEA acquiert 50 % de Senior Suites, premier groupe privé chilien de maisons de retraite.

Le Groupe Senior Suites, créé en 1995, est aujourd'hui le premier groupe du pays tant en nombre d'établissements qu'en qualité. Il dispose de quatre établissements (616 lits) ouverts récemment et trois établissements (350 lits) en construction, tous en propriété immobilière. Ces établissements sont d'excellente qualité avec 95 % de chambres particulières, localisés dans les quartiers premium de Santiago du Chili. ORPEA pourra s'appuyer sur un partenaire de premier plan, Cimenta, fonds d'État immobilier chilien, fondateur et développeur de Senior Suites.

Au Brésil, ORPEA réalise une opération stratégique en prenant une participation de 20 % dans le leader brésilien, Brasil Senior Living (BSL). Créé en 2012, BSL est le premier opérateur global en soins de longue durée du pays : maisons de retraite, Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation et soins à domicile. BSL dispose d'un réseau de 22 établissements (plus de 3 000 lits) tous situés à São Paulo (29 millions d'habitants, troisième plus grande agglomération au monde) :

- neuf établissements ouverts (1 283 lits) ;
- 13 établissements en construction ou en projet (1 800 lits).

La stratégie immobilière de BSL est similaire à celle d'ORPEA avec un taux de détention des immeubles de 50 %, à terme.

BSL est détenu par Patria Investments, un des principaux fonds d'investissement d'Amérique Latine, qui opère en partenariat avec Blackstone Group (actionnaire de 40 % de Patria Investments).

Cette prise de participation permet à ORPEA de devenir le leader au Brésil en privilégiant les localisations à fort pouvoir d'achat, de créer une forte barrière à l'entrée et de s'allier avec un partenaire de premier plan, expert dans le développement d'établissements.

Enfin ORPEA s'implante en Uruguay avec l'acquisition de l'établissement le plus haut de gamme du pays (98 lits), situé dans le meilleur quartier de Montevideo. ORPEA a également acquis l'immobilier. Cet établissement représente la référence en termes de qualité en Uruguay : il a été reconnu d'utilité nationale par le Président de la République d'Uruguay.

CHIFFRE D'AFFAIRES DU PREMIER TRIMESTRE 2019 – COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 6 MAI 2019

ORPEA a annoncé le 6 mai 2019 son chiffre d'affaires pour le premier trimestre 2019, clos le 31 mars dernier.

Croissance du chiffre d'affaires au T1 2019 : + 9,4 %

(en millions d'euros)	T1 2019	T1 2018	Var.
France Benelux	540,6	499,3	+ 8,3 %
Europe centrale	234,1	214,5	+ 9,2 %
Europe de l'Est	87,0	80,1	+ 8,6 %
Péninsule Ibérique	47,4	37,8	+ 25,5 %
Autres pays	0,8	0,4	N/A
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**909,9**	**832,1**	**+ 9,4 %**
*dont croissance organique **			*+ 4,7 %*

* *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.*

Dates de consolidation : les cessions annoncées en France sont déconsolidées à partir du 1er avril 2018, Dagelijks Leven aux Pays-Bas est consolidé à partir du 1er juillet 2018, Axion en Allemagne, September et Allerzorg aux Pays-Bas sont consolidés à partir du 1er janvier 2019.

Composition des clusters : Europe centrale (Allemagne, Italie et Suisse), Europe de l'Est (Autriche, Pologne et Tchéquie), Péninsule Ibérique (Espagne et Portugal.), Autres pays (Chine).

Le chiffre d'affaires du 1er trimestre 2019 s'établit à 909,9 M€, en forte hausse de + 9,4 %, résultant à 50 % d'une croissance organique solide et à 50 % de la contribution des acquisitions notamment en Allemagne, aux Pays-Bas et en Espagne.

La croissance organique de + 4,7 % sur le trimestre repose sur les facteurs clefs de succès du Groupe :

- des taux d'occupation élevés et uniformes à travers le réseau ;
- la montée en puissance des établissements ouverts au cours des deux dernières années, situés pour la plupart dans de grandes villes à fort pouvoir d'achat ;
- l'ouverture de 500 lits au cours de ce trimestre, majoritairement en Europe de l'Est et Europe Centrale.

PARTENARIAT AVEC BPIFRANCE ET LE RDIF POUR DÉVELOPPER UNE OFFRE SSR EN RUSSIE

En 2018, ORPEA avait signé, lors du Forum Économique International de Saint-Pétersbourg (SPIEF), plusieurs accords de coopération, en présence des Présidents Poutine et Macron, pour développer des établissements de santé en Russie.

ORPEA vient de conclure un partenariat opérationnel avec Bpifrance et le RDIF (fonds souverain russe) dont l'intention est de créer, en Russie, des établissements de Soins de Suite et de Réadaptation. Ces partenaires de grande renommée permettront de sécuriser le développement d'ORPEA dans ce pays.

Dans le cadre de cet accord, un premier projet a été signé avec le Gouvernement et la Mairie de Moscou, prévoyant la création d'une clinique SSR dans l'International Médical Cluster de Moscou. Cet établissement de 200 lits de réadaptation et 50 places en ambulatoire sera spécialisé notamment dans les prises en charge en orthopédie, cardiologie, neurologie et oncologie. Il devrait ouvrir en 2022.

Dans ce secteur en développement, le Gouvernement russe souhaite l'émergence d'un acteur de premier plan pour collaborer à la création d'un réseau de cliniques SSR sur tout le territoire permettant de faciliter la réinsertion socio professionnelle des patients russes et/ou leur retour à domicile.

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

« La croissance de l'activité a accéléré au 1er trimestre 2019 avec une hausse de + 9,4 % du chiffre d'affaires à 910 M€. Cette dynamique s'appuie sur les deux piliers stratégiques historiques d'ORPEA : une croissance organique solide de 4,7 % et la contribution des acquisitions sélectives.

Dans le cadre de sa stratégie d'internationalisation, le partenariat avec le fonds souverain russe (RDIF) et Bpifrance, visant à développer une offre SSR en Russie, représente un potentiel significatif au regard du nombre de structures existantes très limité à ce jour, et démontre la position incontournable du Groupe sur le marché européen.

Après un premier trimestre dynamique, le Groupe réitère avec confiance son objectif d'un chiffre d'affaires supérieur à 3 700 M€ (+ 8,2 %) et d'une rentabilité solide. »

2.6 GESTION DES RISQUES

2.6.1 POLITIQUE GÉNÉRALE D'IDENTIFICATION ET DE GESTION DES RISQUES

De par la nature de ses activités, le groupe ORPEA conduit une politique active de prévention et de gestion des risques inhérents à son activité. Le dispositif de prévention et de gestion des risques repose sur une démarche structurée d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement du Groupe.

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et contrôle interne a été initié en 2017 et s'est poursuivi en 2018. Cette Direction qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit afin de garantir son indépendance, s'articule autour de deux pôles :

- le pôle Contrôle Permanent œuvre à l'identification et à la prévention des risques ainsi qu'à l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne adéquat. Il se décompose en quatre grands domaines d'expertise :
  - la Gestion des risques qui est en charge de l'élaboration et de l'animation des différentes cartographies des risques,
  - le Contrôle Interne qui prend en charge la formalisation du dispositif de contrôle interne notamment *via* la mise en place et le suivi des prérequis à l'échelle du Groupe et *via* la participation aux différents projets du Groupe pour s'assurer du bon traitement des risques,
  - la Conformité qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations en matière de conformité avec un focus particulier sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence,
  - la Protection des Données qui s'assure du bon respect des obligations en matière de traitement des données à caractère personnel ;
- le pôle Contrôle Périodique composé exclusivement de l'Audit Interne a la responsabilité de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est opérant et que les risques sont couverts dans l'ensemble des entités du Groupe. Il est également amené à émettre des propositions d'amélioration afin de limiter l'exposition aux risques.

La démarche de cartographie des risques du Groupe est structurée et s'articule autour des piliers suivants :

- une analyse et une catégorisation, par thème, des risques issus d'entretiens conduits auprès des responsables clés du Groupe ainsi que des Directions des différents *Clusters* et *Business Units* ;
- une notation de chaque risque selon des critères d'impact, de probabilité d'occurrence et de niveau de maîtrise ;
- un pilotage de plans d'action visant à atténuer les risques représentant des enjeux clés pour le Groupe.

2.6.2 FACTEURS DE RISQUE

Cette section présente les principaux risques auxquels ORPEA estime être exposé ainsi que les dispositifs de gestion mis en œuvre pour maîtriser chacun de ces risques.

Enjeux liés à la stratégie et à la politique de développement du Groupe	Risques liés aux acquisitions et aux intégrations ■ Risque lié aux prix des acquisitions ■ Risques liés à la reprise et à l'intégration d'établissements récemment acquis par le Groupe
Enjeux liés à l'environnement de marché	Risques liés aux évolutions des politiques médico-économiques ■ Risques réglementaires liés à l'obtention et au maintien des autorisations d'exploitation ■ Risques réglementaires liés à la tarification des établissements du Groupe ■ Risques liés à un changement de politique publique ■ Risque d'évolution du marché
Enjeux sociaux	**Traité au niveau de la DPEF : voir section 3.4 « Une approche sociale responsable »** ■ Risque lié aux difficultés de recrutement et au turn-over notamment dans les professions médicales et paramédicales ■ Risque lié à l'attraction et de la rétention des talents ■ Risque sur la santé et la sécurité des collaborateurs ■ Risque de non-respect des réglementations et procédures et de non-maintien d'un dialogue social propice à la stabilité des équipes en établissements
Enjeux environnementaux	**Traité au niveau de la DPEF : voir section 3.5 « Une approche environnementale responsable »** ■ Risque lié à la non prise en compte du cadre éco-responsable dans les projets de construction ou dans la gestion des établissements ■ Risque lié à la non prise en compte du cadre éco-responsable dans la gestion des déchets ■ Risque lié aux changements climatiques
Enjeux sociétaux	**Traité au niveau de la DPEF : voir section 3.6 « Une approche sociétale responsable »** ■ Risque lié au non-respect des droits et de la dignité des résidents et patients ■ Risque lié à la prise en charge médicale des patients/résidents ■ Risque lié à la sécurité des personnes accueillies au sein des établissements ■ Risque d'absence de dialogue avec les patients/résidents et familles
Risques liés aux systèmes d'information, à la cybersécurité et aux données	■ Risques liés aux systèmes d'information ■ Risques liés à la cybersécurité ■ Risques liés à la sécurité des données
Risques liés aux achats, fournisseurs et sous-traitants	■ Risques liés aux achats, fournisseurs et sous-traitants
Risques juridiques	■ Risques juridiques
Risques de non-conformité	■ Risque de manquement aux principes d'éthique et d'intégrité dans la conduite des affaires ■ Risque de non-conformité à la loi Sapin 2
Risque immobilier	■ Risques liés à la construction ■ Risques liés à la propriété des immeubles ■ Risques liés à la cession des immeubles ■ Risques liés à la location d'immeubles
Risques financiers	Risque lié à l'obtention de nouveaux financements Gestion du risque clients Risques de crédit, liquidité et trésorerie ■ Risque de liquidité lié à l'endettement du groupe ORPEA ■ Risque de taux lié à l'endettement du groupe ORPEA

2.6.2.1 ENJEUX LIÉS À L'ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ

Risque lié aux évolutions des politiques médico-économiques

Risques réglementaires liés à l'obtention et au maintien des autorisations d'exploitation

Description 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 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.

Risques réglementaires liés à la tarification des établissements du Groupe

Description du risque

Dans une partie 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 peut être réglementée (notamment en France, Belgique, Autriche et Allemagne), 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 14 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, est réalisée 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.

Risques liés à un changement de politique publique

Description 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 13 pays d'implantation d'ORPEA (hors Chine) face à la forte hausse du nombre de personnes âgées.

De plus, depuis plusieurs années, le Groupe développe une offre complémentaire de services et soins à domicile, comme c'est le cas en France avec ses réseaux DOMIDOM et ADHAP Services, en Suisse avec Spitex Ville et Campagne, le premier réseau privé d'aide à domicile, aux Pays-Bas avec l'acquisition début 2019 d'Allerzorg. 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 et de services et soins à domicile.

Description 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 14 pays et le Groupe renforce son positionnement sur le segment milieu haut de gamme dans la plupart des pays.

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 ;
- 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.

Risque d'évolution du marché

Description 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.

2.6.2.2 ENJEUX LIÉS À LA STRATÉGIE ET À LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

Risques liés aux acquisitions et aux intégrations

Risque lié aux prix des acquisitions

Description du risque

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.

Gestion du risque

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.

De plus, ORPEA a significativement diversifié son nombre de cibles potentielles grâce à sa diversification géographique. À travers son organisation en *Clusters,* le Groupe peut réaliser des opérations d'acquisitions dans potentiellement 35 pays. 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.

Enfin, la politique de développement d'ORPEA consiste non seulement à réaliser des acquisitions ciblées, mais aussi à réaliser des développements organiques à travers la création *ex nihilo* d'établissements.

Risques liés à la reprise et à l'intégration d'établissements récemment acquis par le Groupe

Description du risque

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 environ 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.

Gestion du risque

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 indépendants ou de groupes de taille moyenne, permettant de réduire l'impact sur le Groupe et surtout de faciliter leur intégration rapide.

2.6.2.3 RISQUES SOCIAUX

L'ensemble des enjeux liés au volet social est traité au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.4.

2.6.2.4 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

L'ensemble des enjeux liés au volet environnemental est traité au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.5.

2.6.2.5 RISQUES SOCIÉTAUX

L'ensemble des enjeux liés au volet sociétal est traité au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.6.

2.6.2.6 RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION, À LA CYBERSÉCURITÉ ET AUX DONNÉES

Risques liés aux systèmes d'information

Description du risque

Les systèmes d'information jouent un rôle important dans les activités de la Société. Les risques d'interruption ou de défaillance des systèmes d'information, provoqués par des facteurs aussi bien internes qu'externes, auraient des conséquences néfastes pour l'ensemble des activités du Groupe notamment en impactant la disponibilité de données et la continuité des activités.

De plus dans un contexte d'évolution constante, les inadaptations des technologies aux transformations de l'entreprise pourraient ralentir son efficacité et son efficience opérationnelle.

Gestion du risque

Le Groupe a mis en œuvre une organisation agile de la DSI afin de répondre et prendre en compte rapidement les besoins métiers et les évolutions technologiques. Cette organisation qui place la satisfaction des utilisateurs au cœur de sa stratégie s'est traduite par une refonte des équipes en pôles « start-up ».

Lorsque la situation le requiert, le Groupe conçoit et déploie des outils sur mesure adaptés à ses besoins. Derrière chaque système développé se cache le souci de l'efficacité et de la performance. Dans la mesure des développements informatiques sont réalisés en interne, les équipes possèdent une réelle maîtrise des changements et des évolutions sur les progiciels utilisés. Une surveillance active de la disponibilité de ces SI est mise en place par le biais d'alertes et d'indicateurs aussi bien préventifs que détectifs.

Afin de minimiser les risques, des centres de secours et des réseaux redondants garantissent la disponibilité et l'accessibilité des données. Les plans de reprise d'activité sont mis à jour et testés régulièrement. Le groupe ORPEA s'attache à veiller en continu au fonctionnement optimal de ses systèmes informatiques.

Conscient que les besoins futurs se construisent aujourd'hui, le Groupe ne se limite pas à une veille technologique active, il place l'innovation au cœur de sa stratégie. Ainsi une cellule innovation composée d'experts anticipe et développe les outils de demain tel que la télémédecine.

Risques liés à la cybersécurité

Description du risque

Comme l'ensemble des acteurs économiques utilisant des systèmes d'informations connectés, le Groupe est exposé aux risques de cybersécurité. Il est désormais communément admis que les techniques d'attaques se diversifient et se complexifient, leur fréquence ainsi que leur sévérité ne cessant de croître.

La lutte contre les menaces de cybersécurité représente donc un enjeu certain : le dysfonctionnement, l'arrêt des systèmes ou la perte des données suite à la cyber-malveillance pourraient avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe, ses finances et sa réputation.

Gestion du risque

Face à la multiplicité des techniques d'attaque toujours plus innovantes, le groupe ORPEA décline et renouvelle en continue les moyens de détection et de prévention mis en œuvre. De hauts standards en matière de sécurité ont été déployés à travers le Groupe dont les principales actions mises en œuvre sont :

- une veille active contre les vulnérabilités : surveillance des nouvelles attaques, menaces de cybercriminalité *(ransomware, cryptolocker* et *cryptowall)* et définition de plans d'actions si nécessaire ;
- des audits de sécurité afin d'évaluer le dispositif en place ;
- un suivi des incidents permettant d'assurer la sécurité du système informatique et la mise en place d'actions correctrices ;

- des campagnes de sensibilisations régulières à destination de l'ensemble des collaborateurs.

La Gouvernance de la Sécurité des Systèmes d'Information est basée sur le système de management de la sécurité certifiée ISO 27001. Dans ce cadre, une cartographie des risques liée aux systèmes d'information et à la cybersécurité a été réalisée en 2017 et mise à jour en 2018.

Risques liés à la sécurité des données

Description du risque

Dans un contexte de dématérialisation croissante des données hébergées dans les systèmes du Groupe, les risques liés à la collecte, à l'hébergement et à l'accès aux données sont des enjeux certains. Un accès non sécurisé et non autorisé aux données pourrait à titre d'exemple conduire à des fuites de données médicales ce qui aurait des conséquences pour les patients/résidents et pour le Groupe.

Par ailleurs, l'ensemble de ces éléments doit être traité dans le respect des obligations liées au Règlement général à la protection des données (RGPD) pour prévenir l'exposition du Groupe à des sanctions financières ou à des impacts réputationnels.

Gestion du risque

Le Groupe a toujours placé la sécurisation et la confidentialité des données comme une priorité stratégique. Ainsi, des règles de sécurité strictes ont été définies et mises en œuvre afin d'en garantir l'intégrité, la disponibilité, la traçabilité, et confidentialité. 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.

Des sociétés spécialisées, les auditeurs externes et l'Audit Interne Groupe testent régulièrement l'efficacité et la robustesse des règles et contrôles en place en matière de gestion des accès. De plus, régulièrement, des actions concrètes autour de la sécurité et de la confidentialité des données sont mises en place et suivies : sensibilisation des collaborateurs, 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 compétence du personnel de la DSI, etc.

Au vu de son activité, le Groupe s'est toujours préoccupé de la sécurisation des données à caractère personnel notamment *via* un pôle CIL dédié. L'application du RGPD en mai 2018 a permis de renforcer la politique Groupe en la matière. Le Groupe a ainsi nommé un délégué à la protection des données (*Data Protection Officer* – DPO) qui est en charge du déploiement des obligations liés au RGPD à travers le Groupe. Le DPO Groupe s'appuie sur un réseau de relais internes ou externes dans les *Clusters*/BU qui mettent en œuvre opérationnellement la politique Groupe.

2.6.2.7 RISQUES LIÉS AUX ACHATS, FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Identification du risque

Le groupe ORPEA pourrait être exposé au risque de dépendance dans ses rapports avec ses sous-traitants ou ses 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 fournies par la Société, ainsi qu'un accroissement des coûts associés, notamment du fait du remplacement de sous-traitants défaillants par des prestataires plus onéreux.

Gestion du risque

ORPEA dispose d'un département achats *Corporate* qui gère la politique achat du Groupe et appuie les Directions des *Clusters*/*Business Units*. 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 achat 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 stratégiques, réduisant ainsi le risque de diminution temporaire de la qualité des prestations fournies lors d'un changement de fournisseur.

2.6.2.8 RISQUES JURIDIQUES

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.

2.6.2.9 RISQUES DE NON-CONFORMITÉ

L'ensemble des enjeux liés à la non-conformité est traité au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.3.

2.6.2.10 GESTION DU RISQUE IMMOBILIER

Gestion du risque lié à la sécurité des bâtiments

Les enjeux liés au risque de sécurité des bâtiments sont traités au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.6.2.3 « Garantir la sécurité des personnes accueils au sein des établissements ».

Risques liés à la construction

Le Groupe est soumis aux risques liés à la construction, dont :

- 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 a recours à un service de maîtrise d'ouvrage qui 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 de déployer 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.

2.6.2.11 RISQUES FINANCIERS

Risque lié à l'obtention de nouveaux financements

Description du risque

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.

Gestion du risque

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 2012, ORPEA a largement diversifié ses sources de financement, notamment non bancaires 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 2018, l'encours des *Schuldschein* représente plus de 1,3 Md€ auprès de plus de 50 investisseurs distincts ;
- en 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.

Le Groupe continue également de signer régulièrement des financements auprès des établissements bancaires dont le nombre s'est accru ces dernières années avec la diversification géographique d'ORPEA.

Enfin, le Groupe conserve toujours une trésorerie solide qui s'élevait à 768 M€ au 31 décembre 2018.

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.

Risques de crédit, liquidité et trésorerie

Risque de liquidité lié à l'endettement du groupe ORPEA

Depuis 2012, ORPEA diversifie sa base de financement, en utilisant non seulement des emprunts bancaires classiques mais également le crédit-bail, des prêts hypothécaires mais aussi des emprunts obligataires privés et des *Schuldschein.* Cette politique de diversification et d'optimisation de la structure financière s'est poursuivie en 2018, le Groupe bénéficiant d'un contexte de taux d'intérêt historiquement bas et d'un fort intérêt des banques et des investisseurs crédit. Au premier semestre 2018, le Groupe a réalisé son premier placement public obligataire d'un montant total de 400 M€ à échéance sept ans lui permettant de diversifier sa base investisseurs crédit. ORPEA a également émis de nouveau 336 M€ *Schuldschein* en juillet 2018. 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 2018 à 5 022 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 753 M€, qui fait ressortir un taux d'endettement limité de l'activité opérationnelle d'ORPEA de 2,3 x l'EBITDA, avec une limite à 5,5 ;
- dette financière nette immobilière de 4 269 M€ en face d'un patrimoine immobilier sécurisé de 5 713,3 M€, valorisé de manière conservatrice avec un rendement de 5,8 %.

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 ou publiques d'une durée de 5 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 5 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.

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.

L'échéancier des remboursements d'emprunt est indiqué à la note 3.12 de l'annexe aux comptes consolidés 2018.

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 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 (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 IFRS 9, 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 2017, le notionnel moyen mature à un an du portefeuille de dérivés s'élevait à 2 204 M€.

Au 31 décembre 2018, le notionnel moyen mature à un an du portefeuille de dérivés s'élevait à 3 006 M€. Comme au 31 décembre 2017, 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 2018, le Groupe a une dette nette de 5 022 M€ (hors dettes relatives à des actifs destinés à être cédés) dont environ 33 % 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 0,4 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 3.13.1 de l'annexe aux comptes consolidés 2018.

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, 92,7 % du chiffre d'affaires 2018 ayant été réalisé dans la zone euro. ORPEA réalise 7,3 % 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.

2.7 CONTRÔLE INTERNE

2.7.1 PÉRIMÈTRE ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est un dispositif s'appliquant à la Société et à ses filiales consolidées. Il est déployé dans tous les *Clusters* et 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 et de sa réputation sont prises ;
- l'information produite est fiable, exhaustive et de qualité, notamment l'information financière et comptable.

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 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 « Facteurs de risque » du présent document.

2.7.2 LES ACTEURS ET ORGANES DU CONTRÔLE INTERNE

2.7.2.1 LES ACTEURS

La Direction Générale

La Direction Générale est un organe clef en matière de contrôle interne. En effet, l'engament de la Direction Générale « *Tone at the top* » est un élément essentiel pour faire vivre, animer et 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.

La Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et contrôle interne a été initié en 2017 et s'est poursuivi en 2018. Cette Direction qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit afin de garantir son indépendance, s'articule autour de deux pôles : le Contrôle Permanent et le Contrôle Périodique.

S'agissant du pôle Contrôle Permanent

Le pôle Contrôle Permanent œuvre à l'identification et à la prévention des risques ainsi qu'à l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne adéquat. Il se décompose en quatre grands domaines d'expertise :

- la gestion des risques qui est en charge de l'élaboration et de l'animation des différentes cartographies des risques ;
- le Contrôle interne qui prend en charge la formalisation du dispositif de contrôle interne notamment *via* la mise en place et le suivi des prérequis à l'échelle du Groupe et *via* la participation aux différents projets du Groupe pour s'assurer du bon traitement des risques ;
- la Conformité qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations en matière de conformité avec un focus particulier sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la Protection des Données qui s'assure du bon respect des obligations en matière de traitement des données à caractère personnel.

Les quatre métiers du Contrôle Permanent sont centralisés au niveau du siège mais sont aussi présents dans les *Clusters/ Business Units 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 *Corporate* et *Cluster*/BU est assurée *via* une communication régulière et des déplacements pour favoriser la transparence sur les sujets rencontrés tant au niveau *Corporate* que local.

S'agissant du pôle Contrôle Périodique

Le pôle Contrôle Périodique composé exclusivement de l'Audit Interne a la responsabilité de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est opérant et que les risques sont couverts dans l'ensemble des entités du Groupe. Il est également amené à émettre des propositions d'amélioration afin de limiter l'exposition aux risques.

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 bonnes pratiques 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.

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 à la section 2.7.5.1.

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 opérationnels. 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 des formations.

En particulier, un Comité « Qualité et Gestion des Risques » se réunit mensuellement dans tous les *Clusters* 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 équipes opérationnelles dans le cadre de cette mise en œuvre et propose toute solution afin de garantir l'atteinte des objectifs fixés. Ce Comité réfléchit également à l'évolution et l'amélioration des outils de contrôle interne afin de s'assurer du respect de la politique opérationnelle du Groupe. Un compte-rendu est effectué lors des Comités d'Exploitation.

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 des *Clusters/Business Units.*

2.7.2.2 LES COMITÉS ET INSTANCES DE CONTRÔLE

Le Comité d'Audit

Les missions du Comité d'Audit sont décrites au chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise » du présent document.

Le Comité de Direction

Lieu d'échange et de réflexion, le Comité de Direction (CODIR) qui se réunit trimestriellement, définit les grandes orientations stratégiques, commerciales, managériales et organisationnelles devant s'appliquer à l'ensemble des entités. Il revoit et valide les modalités de mise en œuvre des projets d'envergure et s'assure du bon fonctionnement du Groupe. Il veille également à assurer une meilleure communication interne de la politique Groupe et à favoriser l'intégration des différentes entités, en les fédérant autour de valeurs et de process communs.

Toutes les décisions prises lors de ce CODIR font l'objet de plans d'action, dont la mise en œuvre est suivie lors du CODIR suivant.

Dans le cadre de la réorganisation du Groupe et de la création des *Clusters,* la composition du CODIR a été remaniée et internationalisée. Ainsi, les Directeurs Généraux des *Clusters* font désormais partie du CODIR, au côté des 10 membres issus du *Corporate* (Directeur Général, Directeur Général Délégué à l'exploitation, Directeur financier, Directeur des ressources humaines, Directrice qualité, Directrice médicale, les deux Directeurs des opérations en charge du suivi respectivement des maisons de retraite et des cliniques, Secrétaire générale *Corporate* et Secrétaire général finance).

Le CODIR rassemble une fois par an les équipes dirigeantes (Directeurs Généraux, Directeurs des opérations, Directeurs financiers) de toutes les *Business Units* dans le cadre d'un séminaire international visant à promouvoir les bonnes pratiques, à favoriser l'échange et lancer les nouveaux projets structurants.

Le Comité d'Exploitation

Les Comités d'Exploitation se tiennent tous les mois au niveau de chaque *Cluster/Business Unit* et réunissent l'équipe dirigeante de l'entité concernée ainsi que le Directeur Général Délégué à l'exploitation et/ou le Directeur des opérations Groupe en charge du suivi de l'entité en question. Des interventions ponctuelles des différents services supports (locaux ou *Corporate*) ont régulièrement lieu.

Ces Comités passent en revue toutes les questions relatives à la vie du *Cluster/*de la *Business Unit,* 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, et valident les décisions soumises à l'approbation préalable du *Corporate* selon les règles en vigueur au sein du Groupe.

Ces Comités sont généralement précédés par un Comité d'Exploitation interne au *Cluster/*à la *Business Unit* (sans participation du *Corporate*), réunissant la Direction de l'entité en question et ses principaux chefs de service et permettant notamment de préparer le Comité d'Exploitation.

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 des opérations de l'entité en question, les Directeurs régionaux et les directeurs des établissements. 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.

Les décisions ainsi validée sont déclinées dans le plan d'action de chacune des régions, voire de chaque établissement 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 de Développement

Le Comité de Développement (CODEV) 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. Chaque projet de développement fait l'objet de *due diligence* sur laquelle le Comité de Développement s'appuie pour prendre sa décision. Afin de garantir des prises de décision rapides, il se réunit plusieurs fois par mois, sur demande des *Clusters* ou des *Business Units* et rassemble la Direction Générale Groupe, les Directeurs du développement, les représentants du *Cluster* ou de la *Business Unit* (généralement : CEO, CFO, COO, Responsable du développement) et la Responsable de la Coordination CODEV. En fonction des besoins, le Comité de Développement peut faire appel aux Directions opérations, finance, juridique, construction et maintenance, médicale, conformité…

Chaque dossier est ainsi détaillé avec ses avantages et ses inconvénients et le Comité décide de la poursuite ou non du projet.

La Direction construction et maintenance

Compte tenu des importants impacts de l'immobilier en matière d'investissement mais aussi de prise en charge et de sécurité des résidents, patients et personnels, la Direction construction et maintenance exerce un rôle de contrôle tout au long du cycle de vie d'un bâtiment :

- en amont des Comités de Développement : pour s'assurer de la bonne conception du bâtiment et de la juste estimation du budget d'investissement ;
- en amont des lancements de chantier : pour s'assurer que toutes les étapes préalables nécessaires au bon déroulement d'un chantier de construction ont bien été accomplies en amont du lancement des travaux ;
- pendant la construction, *via* un suivi mensuel et des visites sur place à des dates jalons : pour s'assurer du respect du budget, des délais et de la qualité ;
- pendant l'exploitation, notamment *via* la mise en place et le suivi d'audits de sécurité et du patrimoine : pour assurer la conformité avec les obligations réglementaires et entretenir l'état des locaux.

La Cellule de gestion de crise opérationnelle

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 du *Cluster* ou de la *Business Unit,* 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.

2.7.3 DÉFINIR, DÉPLOYER, ET APPLIQUER DES PRINCIPES EXIGEANTS EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LA FRAUDE

L'ensemble des enjeux liés à la non-conformité est traité au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.3.

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 : *Rules Of Procedures*) 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. Dès l'acquisition d'un nouveau pays, les équipes qualité *Corporate* accompagnent les équipes qualité de *Business Unit* 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 exemple, 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

2.7.5.1 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.

2.7.5.2 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.

2.7.5.3 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 *Cluster* lors de Comité d'Exploitation 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 *Cluster* 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. 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.

2.7.5.4 LE COMITÉ D'AUDIT

Les missions du Comité d'Audit sont décrites au chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise » du présent document.

2.7.5.5 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.

2.7.5.6 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 PLAN DE VIGILANCE

Le plan de vigilance vise à identifier et à prévenir les atteintes graves portées aux droits de l'Homme, aux libertés fondamentales, à la santé et sécurité des personnes, et à l'environnement.

ORPEA est un acteur de référence en matière de prise en charge de la dépendance. Ainsi, la nature des prestations du Groupe l'a très tôt conduit à placer le respect des droits humains au cœur de son activité. La Société a par conséquent mis en œuvre les moyens nécessaires à la bonne prise en charge des personnes accueillies au sein de ses structures. Elle a également déployé des politiques et des procédures à destination des collaborateurs et des partenaires qui y œuvrent quotidiennement.

La nature des activités du Groupe l'amène également à être un acteur dans le domaine immobilier. De ce fait, l'impact environnemental des établissements construits ou exploités par le Groupe est pris en compte dès la conception ou la reprise d'un bâtiment ou d'un site. De même, les activités quotidiennes pouvant avoir un impact environnemental, font l'objet de procédures strictes et de suivis réguliers.

Le groupe ORPEA estime qu'être vigilant quant aux conséquences de ses activités sur les personnes et l'environnement est une condition de la durabilité de ses activités. Ainsi, il a fondé son mode de gouvernance et son développement sur des valeurs et des principes d'actions socialement responsables, dans tous les pays où il est implanté. De plus, ORPEA s'attache à appliquer rigoureusement les dispositions légales relatives aux droits de l'Homme, au droit du travail, à la santé et la sécurité, à la protection de l'environnement sur l'ensemble des territoires où il est présent.

Afin d'assurer la cohérence des documents publiés, les points ayant trait au plan de vigilance sont traités dans les différentes rubriques du rapport de gestion et de la Déclaration de Performance Extra-Financière. Cependant, dans le but de faciliter la lecture du plan de vigilance, ces points ont été repris dans leur intégralité, ce qui permet d'assurer la continuité entre le plan 2018 et celui de 2019 tout en développant les résultats obtenus.

2.8.1 CARTOGRAPHIE DES RISQUES : IDENTIFICATION ET ÉVALUATION DES RISQUES GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ DU GROUPE ORPEA

2.8.1.1 LE GROUPE A MIS EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE PROACTIVE EN MATIÈRE D'IDENTIFICATION DES RISQUES *CORE BUSINESS VIA* UNE APPROCHE D'ÉVALUATION DU RISQUE SYSTÉMATIQUE, NOTAMMENT AXÉE SUR UNE POLITIQUE QUALITÉ TRÈS FORTE AUPRÈS DE NOS RÉSIDENTS, PATIENTS ET CLIENTS

De par la nature de ses activités, le groupe ORPEA conduit une politique active de gestion des risques inhérents à son activité. Le dispositif de prévention et de gestion des risques repose sur une démarche structurée d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement du Groupe. ORPEA a ainsi identifié les risques pouvant porter atteinte aux patients, résidents et clients. Leur présentation ainsi que les mesures mises en œuvre et les évaluations sont développées ci-après.

2.8.1.1.1 Respecter les droits et la dignité des résidents et patients

La mission d'ORPEA consiste à assurer une qualité de vie et un accompagnement bienveillant aux résidents et patients qui ont fait le choix de vivre dans un des établissements du Groupe, ainsi qu'aux bénéficiaires de services à domicile, 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.

En ce sens, respecter les personnes et leur dignité est l'un des premiers principes d'éthique du Groupe édicté dans son Code de conduite d'ORPEA.

Le besoin d'appartenance, la culture de la personne, ses traditions, son identité religieuse sont strictement respectés et les équipes font preuve de neutralité.

Par ailleurs, le résident/patient a le droit de refuser tout traitement et peut également exprimer ses souhaits quant à sa fin de vie dans des directives anticipées. 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 et 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 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).

Plus globalement, au-delà du respect des droits des résidents/patients, chaque établissement du groupe ORPEA s'est engagé dans une démarche de bien-traitance, qui 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.

Une organisation et un management adaptés ont été mis en place pour assurer cette réflexion permanente essentielle à une démarche volontariste de bien-traitance.

Ainsi, 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. De plus, 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).

Par ailleurs, le groupe ORPEA sensibilise 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 le Code de conduite du Groupe, et d'autre part, dans les Chartes qualité ORPEA ainsi que les chartes reprenant les valeurs importantes aux yeux des équipes.

Pour renforcer sa réflexion sur la dimension éthique des pratiques de soins, le Groupe a créé en 2015 un Conseil Scientifique et 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.

Afin de promouvoir une culture professionnelle responsable et pragmatique de l'éthique clinique, et inviter à innover, se questionner et améliorer sans cesse la prise en charge proposée, l'ISEC *(International Scientific and Ethics Council)* organise chaque année des Assises scientifiques et éthiques, les « ORPEA Excellence Awards », qui visent notamment à récompenser les équipes du Groupe ayant proposé une démarche d'éthique clinique remarquable. Au cours des quatre éditions, ce sont 21 dossiers qui ont candidaté dans la catégorie « Éthique clinique ».

Enfin, pour compléter ce dispositif, 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 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.

2.8.1.1.2 Assurer la santé des résidents et patients

La santé des résidents et des patients est inscrite au cœur même de l'activité d'ORPEA et constitue la priorité de l'ensemble des équipes au sein des établissements du Groupe, dont la mission première consiste à soigner et accompagner les personnes fragilisées et en perte d'autonomie.

Afin de faire face aux différents risques auxquels peuvent être confrontés les établissements du Groupe en matière de santé (risque de pandémie, risque infectieux, risque de sécurité alimentaire…), le groupe ORPEA a mis en place les mesures préventives et des plans d'actions curatifs adaptés, en lien avec la réglementation en vigueur dans les différents pays où le Groupe est implanté :

- **L'information et la formation des équipes :**

  celles-ci portent notamment sur les bonnes pratiques d'hygiène, la prévention et la maîtrise du risque infectieux, les protocoles de prise en charge, la sécurité du circuit du médicament, la démarche HACCP pour le contrôle de l'hygiène en cuisine… ; ORPEA a également créé deux groupes de travail spécifiques – Hygiène & Risques infectieux ainsi que Médicament – en charge d'élaborer des recommandations.

- **La définition d'un plan de gestion de crise :**

  chaque établissement dispose d'un plan de continuité d'activité pour faire face à toute situation, avec des mesures graduées, ce plan de continuité de l'activité inclut également le recensement et la commande du matériel nécessaire (masques, lunettes de protection, solution hydro alcoolique, pour faire face à une épidémie, mais également climatiseurs, ventilateur en cas de canicule…) afin d'être en mesure de protéger les résidents/patients ainsi que les collaborateurs du Groupe ; la cellule de crise de l'établissement communique avec la cellule de crise nationale (constituée notamment par la Direction des opérations, la Direction médicale, la Direction qualité), qui coordonne les actions sur l'ensemble du Groupe et centralise les informations émises par les cellules de crise locales.

- **La mise en place d'outils informatisés offrant une parfaite traçabilité :**

  ils permettent de tracer l'ensemble des actes et soins, ainsi que la prescription, la dispensation et l'administration des médicaments, ou encore le circuit des produits alimentaires. Conjugués aux protocoles de suivi médical et paramédical et aux procédures de fonctionnement élaborés par la Direction médicale et la Direction qualité du Groupe, ces outils informatiques et cette traçabilité rigoureuse 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.

- **La définition d'un plan alimentaire assurant sécurité alimentaire et apports nutritionnels :**



50
millions de repas
servi en 2018

L'alimentation est un enjeu fondamental pour les personnes âgées ou fragilisées, et fait l'objet d'une attention toute particulière au sein du groupe ORPEA qui prépare et sert à

ses résidents/patients 50 millions de repas par an. ORPEA a donc mis en œuvre les moyens nécessaires **pour garantir la sécurité alimentaire et offrir une alimentation saine, de qualité, accessible à tous et respectueuse du bien-être animal :**

- tout d'abord sur le plan de l'hygiène et la sécurité alimentaire : le plan de maîtrise sanitaire ORPEA est l'un des principaux piliers pour prévenir les risques (chimiques, physiques, biologiques). Il comprend tous les éléments nécessaires pour que nos établissements répondent pleinement aux responsabilités qui lui incombent : bonnes pratiques d'hygiène, respect de la méthode HACCP, gestions des actions correctives et des alertes, mise en place d'un système de traçabilité. Des évaluations sont régulièrement réalisées, tant en interne que par des organismes indépendants. En outre, un partenaire expert accompagne nos équipes de cuisine pour vérifier la bonne application des procédures et contrôler la qualité des prestations et des produits. À ce titre, la Direction de la restauration Groupe travaille avec ses fournisseurs pour offrir des produits de qualité, sains, et sûrs au sein des restaurants des établissements et assurer la traçabilité des produits et de leur approvisionnement. Chaque mois, nos équipes contrôlent près de 250 points de conformité et sécurité alimentaire ;
- ensuite sur le volet nutritionnel : les menus sont élaborés avec la Direction médicale, en collaboration avec des diététiciennes, et en tenant compte des recommandations de l'ANSES (Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail), du PNNS (Programme National Nutrition Santé) et du GEMRCN (Groupement d'Étude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition), afin de garantir un apport nutritionnel adapté. Le plan alimentaire garantit variété et équilibre alimentaire tout au long des cycles de menus saisonniers. Parallèlement, un programme nutritionnel personnalisé est défini par l'équipe soignante pour chaque résident/patient, en fonction de ses besoins et goûts, en détectant les éventuels risques de dénutrition et en adaptant également les textures et régimes. Une surveillance quotidienne de l'alimentation et de l'hydratation est effectuée à chaque repas ;
- enfin sur la qualité des produits : la Direction restauration du Groupe considère la qualité comme un critère à part entière pour le référencement des produits alimentaires ; ainsi, sont favorisés les sociétés présentant des démarches qualité (type ISO), des produits disposant de labels comme MSC, Bleu Blanc Cœur, Label Rouge, AOC, AOP, et la provenance des produits est également étudiée.

En parallèle, le risque lié à la présence d'allergènes (norme INCO) potentiellement présent dans les préparations et/ou produits des fournisseurs référencés est identifié et un affichage est rendu disponible pour parfaite information des consommateurs.

2.8.1.1.3 Garantir la sécurité des personnes accueillies au sein des établissements

Garantir la sécurité physique des personnes accueillies en son sein constitue un préalable pour tout établissement de santé ou médico-social. Un non-respect de l'ensemble des réglementations applicables, qui sont d'ailleurs de plus en plus importantes et contraignantes, serait susceptible d'entraîner la responsabilité civile et/ou pénale du groupe ORPEA ou d'entraîner le retrait des autorisations d'exploitation.

ORPEA a identifié l'ensemble des risques liés à la sécurité pouvant survenir au sein de 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 (sécurité incendie, risques liés à l'amiante, au radon…).

La mise en place de ces outils exige des moyens financiers et humains considérables pour un Groupe comme ORPEA qui gère plus de 900 établissements et qui, en conséquence, dispose d'autant de bâtiments à entretenir et à maintenir aux normes de façon permanente.

ORPEA a relevé ce défi en choisissant d'investir massivement chaque année pour permettre à ses structures, quel que soit le pays, d'être des lieux de qualité, sûrs et confortables, et de se conformer aux directives des pouvoirs publics en matière de sécurités sanitaires et incendie. Ce programme d'investissement permet également aux établissements du Groupe de rester attractifs et de répondre aux attentes de confort et de sécurité des résidents/patients.

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. Une Direction travaux, implantée dans chacune des BU, 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 :

- une politique de prévention mise en place par le biais de formations dispensées à l'ensemble des collaborateurs des établissements (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 ;
- des opérations de maintenance préventive, trimestrielles, semestrielles ou annuelles (système de sécurité incendie, désenfumage, portes coupe-feu, extincteurs, installation d'eau chaude sanitaire et entretien du réseau d'eau…) ;
- 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. À ce titre, des contrôles liés à la sécurité incendie des installations sont effectués par les instances dédiées ; des analyses de recherche de légionelles sont effectuées selon un planning défini annuellement, de même que des analyses de potabilité de l'eau (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.

Ainsi, 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.

Assurer la sécurité des personnes accueillies au sein des établissements du Groupe, c'est aussi prévenir le risque de fugue ou de suicide auprès des résidents et patients.

Dès l'admission, l'équipe de soins évalue le risque potentiel. 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, un projet de soin adapté et s'assure que l'environnement du résident/patient est sécurisé.

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. Afin de renforcer la prévention au sein de nos établissements, des actions de formation et sensibilisation des équipes sont également dispensées (repérer les conduites pouvant induire un risque de fugue, prévention du risque suicidaire, conduite à tenir…).

2.8.1.2 EN PARALLÈLE DE LA MISE EN PLACE DU PILOTAGE DES RISQUES *CORE BUSINESS,* LE GROUPE ORPEA A ÉGALEMENT PROCÉDÉ À LA RÉALISATION DE CARTOGRAPHIES SPÉCIFIQUES

2.8.1.2.1 Une démarche de cartographie de risques est en œuvre au sein du Groupe

De par la nature de ses activités, le groupe ORPEA conduit une politique active de prévention et de gestion des risques inhérents à son activité. Le dispositif de prévention et de gestion des risques repose sur une démarche structurée d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement du Groupe.

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et contrôle interne a été initié en 2017 et s'est poursuivi en 2018. Cette Direction qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit afin de garantir son indépendance, s'articule autour de deux pôles :

- le pôle Contrôle Permanent œuvre à l'identification et à la prévention des risques ainsi qu'à l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne adéquat. Il se décompose en quatre grands domaines d'expertise :
  - la gestion des risques qui est en charge de l'élaboration et de l'animation des différentes cartographies des risques,
  - le Contrôle Interne qui prend en charge la formalisation du dispositif de contrôle interne notamment *via* la mise en place et le suivi des prérequis à l'échelle du Groupe et *via* la participation aux différents projets du Groupe pour s'assurer du bon traitement des risques,
  - la Conformité qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations en matière de conformité avec un focus particulier sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence,
  - la protection des données qui s'assure du bon respect des obligations en matière de traitement des données à caractère personnel ;
- le pôle Contrôle Périodique composé exclusivement de l'Audit Interne a la responsabilité de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est opérant et que les risques sont couverts dans l'ensemble des entités du Groupe. Il est également amené à émettre des propositions d'amélioration afin de limiter l'exposition aux risques.

La démarche de cartographie des risques du Groupe est structurée et s'articule autour des piliers suivants :

- une analyse et une catégorisation, par thème, des risques issus d'entretiens conduits auprès des responsables clés du Groupe ainsi que des Directions des différents *Clusters* et *Business Units* ;
- une notation de chaque risque selon des critères d'impact, de probabilité d'occurrence et de niveau de maîtrise ;
- un pilotage de plans d'action visant à atténuer les risques représentant des enjeux clés pour le Groupe.

2.8.1.2.2 Une cartographie des risques des systèmes d'information

La gouvernance de la sécurité des systèmes d'information est basée sur le système de management de la sécurité certifiée ISO 27001. Dans ce cadre, une cartographie des risques liée aux systèmes d'information et à la cybersécurité a été réalisée en 2017 et mise à jour en 2018.

Le groupe ORPEA décline et renouvelle en continue les moyens de détection et de prévention mis en œuvre. De hauts standards en matière de sécurité ont été déployés à travers le Groupe dont les principales actions mises en œuvre sont :

- une veille active contre les vulnérabilités : surveillance des nouvelles attaques, menaces de cybercriminalité *(ransomware, cryptolocker* et *cryptowall)* et définition de plans d'actions si nécessaire ;
- des audits de sécurité afin d'évaluer le dispositif en place ;
- un suivi des incidents permettant d'assurer la sécurité du système informatique et la mise en place d'actions correctrices ;
- des campagnes de sensibilisations régulières à destination de l'ensemble des collaborateurs.

2.8.1.2.3 Cartographie des risques en matière de la protection des données à caractère personnel

Le Groupe a toujours placé la sécurisation et la confidentialité des données comme une priorité stratégique. Une cartographie des risques pouvant porter atteinte aux données personnelles a été élaborée. En effet, dans un contexte de dématérialisation croissante des données hébergées dans les systèmes du Groupe, les risques liés à la collecte, à l'hébergement et à l'accès aux données sont des enjeux certains.

Ainsi, des règles de sécurité strictes ont été définies et mises en œuvre afin d'en garantir l'intégrité, la disponibilité, la traçabilité, et confidentialité. 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.

De plus, des sociétés spécialisées, les auditeurs externes et l'Audit Interne Groupe testent régulièrement l'efficacité et la robustesse des règles et contrôles en place en matière de gestion des accès. En complément, des actions concrètes autour de la sécurité et de la confidentialité des données sont mise en place et suivies : sensibilisation des collaborateurs, 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 compétence du personnel de la DSI, etc.

Au vu de son activité, le Groupe s'est toujours préoccupé de la sécurisation des données à caractère personnel notamment *via* un pôle CIL dédié. L'application du RGPD en mai 2018 a permis de renforcer la politique Groupe en la matière. Le Groupe a ainsi nommé un délégué à la protection des données (*Data Protection Officer* – DPO) qui est en charge du déploiement des obligations liées au RGPD à travers le Groupe. Le DPO Groupe s'appuie sur un réseau de relais internes ou externes dans les *Clusters*/BU qui mettent en œuvre opérationnellement la politique Groupe.

2.8.1.2.4 Une cartographie des risques de non-conformité

Le Groupe a manifesté sa volonté d'avoir une approche formelle et structurée des risques de non-conformité. Ainsi, sont abordés à la fois les risques de corruption et de trafic d'influence tels que préconisés par la loi Sapin 2 mais également ceux pouvant conduire à d'autres non-conformités, tels que le non-respect du droit de la concurrence, du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), ou le risque de fraude. La première cartographie a été réalisée en 2017 par la Direction audit, risques et contrôle interne avec le support d'un cabinet externe, pour assurer une cohérence de la méthodologie et une exhaustivité de l'approche.

Les risques clés du Groupe ainsi que les facteurs aggravants ont été identifiés *via* une première série d'entretiens. La criticité ou le risque brut de chaque risque a été obtenu(e) par la combinaison de la probabilité et de l'impact. Les parties prenantes du Groupe ont été associées dans la revue des principaux risques en fonction de leur domaine d'expertise.

Une seconde série d'entretiens a permis d'appréhender le niveau du dispositif de contrôle existant, ce qui a permis d'obtenir le risque net ou résiduel. Ce dernier résulte de la combinaison de la criticité et du niveau de maîtrise. Chaque risque de non-conformité a fait l'objet d'une synthèse reprenant les *scenarii*, les facteurs aggravants, les dispositifs de contrôle ainsi que les axes d'amélioration.

Enfin, lors de la présentation du programme *Compliance* dans les *Business Units* du Groupe courant 2018, un focus a été réalisé sur les risques de non-conformité présents localement et la cartographie a été mise à jour.

2.8.2 LES PROCÉDURES D'ÉVALUATION ET DE SUIVI DE MISE EN ŒUVRE DES ÉTABLISSEMENTS, DES FILIALES, DES SOUS-TRAITANTS/FOURNISSEURS AVEC LESQUELS LE GROUPE ORPEA ENTRETIENT UNE RELATION COMMERCIALE ÉTABLIE

2.8.2.1 S'AGISSANT DE LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION ET DE SUIVI DE LA SITUATION DES ÉTABLISSEMENTS AVEC LESQUELS LE GROUPE ENTRETIENT UNE RELATION

2.8.2.1.1 Les évaluations internes sont assurées par les Directions régionales, le département qualité, la Direction médicale et/ou la Direction Générale

Pour s'assurer du bon fonctionnement des dispositifs mis en place afin de garantir la santé des résidents, des évaluations et contrôles sont régulièrement effectués tant sur le bon respect des procédures et réglementations, que sur la bonne assimilation des formations, et ce, dans l'ensemble des *Business Units*.

ORPEA a en effet développé un processus strict de contrôle qualité appliqué à l'ensemble de ses établissements au sein de toutes les BU. Plus de 400 critères sont suivis et contrôlés ; ils portent sur la prise en charge et les soins, la sécurité, la restauration, l'hygiène, et le suivi du process qualité. En interne, ces critères sont suivis à travers des tableaux de bord quotidiens, ainsi que des audits et évaluations internes :

- tous les trimestres 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.

En complément, des audits effectués tant par les Directions qualité des *Business Units* que par des sociétés externes habilitées (par exemple, laboratoire d'analyses des produits alimentaires, bureau de contrôle externe pour la sécurité des bâtiments) sont également diligentés ; de plus, les cliniques sont soumises à un processus de certification externe, mené par un organisme indépendant dont l'objectif est de porter une appréciation indépendante sur la qualité des prestations et la sécurité des soins (en France, 72 % des cliniques du Groupe ont été certifiées niveau A, le niveau le plus élevé – par la Haute Autorité de la Santé ; les autres ont été certifiées niveau B).

Ainsi, au total et par exemple, pour la France, ce sont 37 contrôles qui sont effectués chaque année en moyenne au sein d'un établissement ORPEA et ce sur l'ensemble des activités de gestion et prise en charge des résidents et patients.

2.8.2.1.2 Les évaluations externes souvent aussi appelées 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.

2.8.2.1.3 En parallèle, des enquêtes de satisfaction sont régulièrement réalisées

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.

En 2018, le baromètre de satisfaction a été réalisé auprès de plus de 50 000 résidents et familles des maisons de retraite du Groupe ; plus de 58 % ont répondu. 92,5 % se sont dits satisfaits ou très satisfaits et 93,7 % recommanderaient un établissement ORPEA à un proche.

2.8.2.2 S'AGISSANT DE LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION ET DE SUIVI DE LA SITUATION DES *CLUSTERS/BUSINESS UNITS* DU GROUPE

2.8.2.2.1 La Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et contrôle interne a été initié en 2017 et s'est poursuivi en 2018. Cette Direction qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit afin de garantir son indépendance, s'articule autour de deux pôles : le Contrôle Permanent et le Contrôle Périodique.

S'agissant du pôle Contrôle Permanent

Le pôle Contrôle Permanent œuvre à l'identification et à la prévention des risques ainsi qu'à l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne adéquat. Il se décompose en quatre grands domaines d'expertise :

- la Gestion des Risques qui est en charge de l'élaboration et de l'animation des différentes cartographies des risques ;
- le Contrôle Interne qui prend en charge la formalisation du dispositif de contrôle interne notamment *via* la mise en place et le suivi des prérequis à l'échelle du Groupe et *via* la participation aux différents projets du Groupe pour s'assurer du bon traitement des risques ;
- la conformité qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations en matière de conformité avec un focus particulier sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la protection des données qui s'assure du bon respect des obligations en matière de traitement des données à caractère personnel.

Les quatre métiers du Contrôle Permanent sont centralisés au niveau du siège mais sont aussi présents dans les *Clusters/Business Units 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 *Corporate* et *Cluster*/BU est assurée *via* une communication régulière et des déplacements pour favoriser la transparence sur les sujets rencontrés tant au niveau *Corporate* que local.

S'agissant du pôle Contrôle Périodique

Le pôle Contrôle Périodique composé exclusivement de l'Audit Interne a la responsabilité de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est opérant et que les risques sont couverts dans l'ensemble des entités du Groupe. Il est également amené à émettre des propositions d'amélioration afin de limiter l'exposition aux risques.

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 bonnes pratiques 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.

2.8.2.2.2 Le Comité d'Exploitation

Les Comités d'Exploitation se tiennent tous les mois au niveau de chaque *Cluster/Business Unit* et réunissent l'équipe dirigeante de l'entité concernée ainsi que le Directeur Général Délégué à l'exploitation et/ou le Directeur des opérations Groupe en charge du suivi de l'entité en question. Des interventions ponctuelles des différents services supports (locaux ou *Corporate*) ont régulièrement lieu.

Ces Comités passent en revue toutes les questions relatives à la vie du *Cluster/*de la *Business Unit,* 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, et valident les décisions soumises à l'approbation préalable du *Corporate* selon les règles en vigueur au sein du Groupe.

Ces Comités sont généralement précédés par un Comité d'Exploitation interne au *Cluster/*à la *Business Unit* (sans participation du *Corporate*), réunissant la Direction de l'entité en question et ses principaux chefs de service et permettant notamment de préparer le Comité d'Exploitation.

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 des opérations de l'entité en question, les Directeurs régionaux et les directeurs des établissements. 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.

Les décisions ainsi validée sont déclinées dans le plan d'action de chacune des régions, voire de chaque établissement 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.

2.8.2.3 S'AGISSANT DE LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE DE LA SITUATION DES SOUS-TRAITANTS/FOURNISSEURS AVEC LESQUELS LE GROUPE ENTRETIENT UNE RELATION ÉTABLIE

2.8.2.3.1 Le Groupe a mis en place une Politique Achat Responsable

Politique Achats et relations fournisseurs

ORPEA entend également décliner ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux dans ses relations avec ses fournisseurs, que le Groupe considère avant tout comme des partenaires, avec qui il est essentiel de construire une relation de confiance et de partager des valeurs, ambitions et objectifs communs.

Ainsi, la volonté du Groupe consiste à construire une relation équilibrée avec ses fournisseurs et sous-traitants, qui passe notamment par la tenue des engagements réciproques, de part et d'autre. ORPEA souhaite donc développer avec chaque partenaire une vision partagée de ses projets et de ses enjeux, pour mieux anticiper les risques, mais aussi ses besoins pour innover.

Le dialogue et les rencontres de terrain sont le socle de la relation nouée avec les fournisseurs, mais nécessite en amont de formaliser des outils comme les tableaux de bord pour assurer la traçabilité des échanges et le suivi des objectifs assignés.

Ainsi, le pilotage de la relation fournisseurs passe par des reportings et échanges réguliers. En complément, toujours soucieuse d'améliorer ses pratiques au service des résidents et patients, la Direction des achats Groupe évalue régulièrement ses fournisseurs stratégiques, 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 à la Direction des achats. Cela permet d'assurer un suivi et proposer des actions correctives à mettre en place.

Cette politique et cette ligne de conduite, définies par la Direction des achats Groupe, sont bien évidemment déclinées et appliquées par les services achats présents dans chacune des BU où ORPEA est implanté.

Code de conduite

La Direction achats (tant pour le Groupe que pour les différents *Clusters*) a été identifiée comme un département sensible au regard de ses missions ; en conséquence, les collaborateurs ont été formés à l'éthique des affaires et au Code de conduite par la Direction audit, risques et contrôle interne, sur les principaux thèmes suivants :

- bonne conduite des affaires ;
- gestion de la relation fournisseurs ;
- encadrement sur l'acceptation des cadeaux et invitations.

Critères éco-responsables pris en compte dans les appels d'offres

La sélection des fournisseurs doit se faire sur la base de critères objectifs (qualité, coût, alignement aux principes d'éthique du Groupe…) et s'appuyer sur une mise en concurrence préalable ouverte et loyale.

À ce titre, au-delà des aspects purement économiques et financiers, de nombreux critères font partie intégrante des appels d'offres réalisés par le Groupe et sont pris en compte dans le choix des partenaires du Groupe :

- bien évidemment la dimension qualitative : la qualité du produit est prise en compte, mais également la qualité du suivi et des services proposés (il peut s'agir d'accompagnement dans un déploiement, de formation des équipes du Groupe à l'utilisation du produit, de suivi de la relation…) ;
- mais également les enjeux sociaux et environnementaux auxquels répond le partenaire.

À ce titre, dans le cadre du référencement national ou international, 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.

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 complète désormais les critères environnementaux des appels d'offres Groupe, développant ainsi le référencement de produits éco-responsables.

Dans cette dynamique, en 2018, le groupe ORPEA a notamment poursuivi le *relamping* de ses établissements, vers des ampoules LED, ainsi que le renouvellement de certains véhicules (véhicules de services, utilitaires, à faible kilométrage annuel) par des véhicules électriques. Parallèlement, un suivi de la consommation d'essence a été mis en place afin de développer un comportement de conduite responsable, autant pour la sécurité de nos collaborateurs que pour l'environnement. Le Groupe a également fait le choix de se fournir en biogaz pour une partie de ses établissements.

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.

2.8.2.3.2 Enfin, la Direction conformité créée début 2018, a également systématisé un travail d'évaluation stricte des tiers avec lesquels le Groupe travaille

Encadrement des tiers

Le groupe ORPEA a tout d'abord mis en place des enquêtes de notoriété sur les tiers, dans le cadre de son développement, ainsi qu'une politique de référencement de ses fournisseurs significatifs. L'objectif majeur étant d'éviter tout risque de corruption et/ou de trafic d'influence dans tous les domaines d'activité du Groupe.

La Direction conformité, internalisée début 2018 au sein de la DARCI (Direction audit, risques et contrôle interne), a initié en complément des actions déjà mises en place par les Directions achat et juridique un processus d'identification et d'évaluation des tiers significatifs existants. Les Directions ayant fait l'objet d'analyses plus approfondies sont les suivantes : Développement, Travaux, Achats, IT.

Les fournisseurs ont été pré-catégorisés en fonction de leur caractère significatif ou stratégique. En fonction de cette évaluation, le département Conformité a conduit des procédures de « *Know Your Third Party* », au travers de questionnaires de *due diligence Compliance.* Des plans d'action ont été mis en œuvre en fonction des réponses reçues.

Parallèlement, le Code de conduite est diffusé aux fournisseurs du Groupe et des clauses *Compliance* viennent compléter les contrats lorsque nécessaire. Concernant les nouveaux tiers, le dispositif repose sur la mise en place de procédures de contrôle interne et d'approbation strictes pour éviter tout risque de corruption et/ou de trafic d'influence. Ainsi, à titre d'exemple, chaque nouvelle acquisition est soumise à un processus de due diligence formalisé.

Au titre de l'année 2018, 235 tiers stratégiques ont été analysés et 112 d'entre eux ont fait l'objet d'une *due diligence Compliance* approfondie ; aucun n'a fait d'objet de faits de corruption.

2.8.3 LA CONDUITE D'ACTIONS D'ATTÉNUATION OU DE PRÉVENTION DES RISQUES D'ATTEINTE GRAVE À L'ENVIRONNEMENT OU AUX DROITS HUMAINS

2.8.3.1 S'AGISSANT DES ACTIONS DE PRÉVENTION MISES EN ŒUVRE EN MATIÈRE D'ATTEINTES À L'ENVIRONNEMENT

Maîtriser l'impact de nos activités sur les milieux naturels est un enjeu fort pour le Groupe et des mesures sont prises tant dans les phases de conception et de construction que d'exploitation des bâtiments.

La performance environnementale des établissements constitue une préoccupation importante pour le Groupe, compte tenu d'une activité fonctionnant 24 h/24 et 7 jours/7.

La gestion des déchets générés par l'exploitation des établissements est également un sujet d'attention pour le Groupe. Il s'agira de limiter le nombre de déchets par des campagnes de sensibilisation des équipes et clients (notamment en ce qui concerne le gaspillage alimentaire) mais également de s'assurer que chacun utilise les filières de tri appropriées pour chaque typologie de déchet.

2.8.3.1.1 Le Groupe a initié, avec l'ensemble de ses équipes, des démarches éco-responsables visant à réduire la consommation énergétique et les déchets dans ses établissements

Améliorer la performance énergétique de nos sites et limiter nos consommations d'énergie et d'eau

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.

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.

Pour ce faire, un contrôle et une analyse 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…).

ORPEA surveille les compteurs et bien entendu les facturations grâce au suivi des fluides par le biais d'une plateforme de suivi des consommations installée, à ce jour, en France.

Dans les autres *Business Units* où ORPEA est implanté et la plateforme de suivi non encore installée, des relevés hebdomadaires sont effectués et un reporting semestriel est consolidé au niveau du Groupe.

Toutes les anomalies détectées sont immédiatement traitées. En effet, chaque établissement dispose d'un agent détaché pour assurer l'entretien courant du bâtiment et les réparations quotidiennes, dont les fuites d'eau.

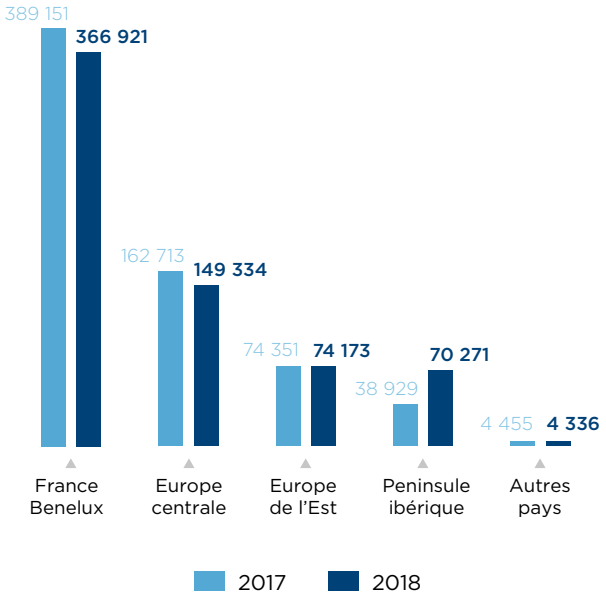
Consommation et gestion de l'électricité et du chauffage

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
(en MWh)	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Électricité	283 165	267 087	169 747	164 234	51 129	53 510	28 314	27306	31 592	19 669	2 383	2 368
Chauffage	381 870	402 512	197 175	224 917	98 204	109 203	45 859	47 045	38 679	19 260	1 953	2 087
TOTAL	**665 035**	**669 599**	**366 921**	**389 151**	**149 334**	**162 713**	**74 173**	**74 351**	**70 271**	**38 929**	**4 336**	**4 455**

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.

En 2017, la consommation énergétique était de 669 599 MWh sur le périmètre de dix pays (France, Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Autriche, République tchèque, Pologne, Chine et Suisse), et est de 665 035 MWh pour 2018, même périmètre de dix pays mais avec un nombre de lits et d'établissements plus important, compte tenu de la croissance des différents *Clusters/ Business Units* et notamment en ce qui concerne le *Cluster* Péninsule Ibérique où, en 2018, les établissements Sanyres ont été intégrés dans le périmètre de reporting.

Dans les autres pays où le périmètre est resté sensiblement le même (pas d'acquisition majeure de Groupe) avec tout de même des variations à la hausse tant du nombre d'établissements que du nombre de lits occupés, la consommation énergétique est restée stable, voire a même diminué.



Il est à noter, par exemple :

- sur le *Cluster* France Benelux : la baisse de la consommation énergétique de près de 6 % entre 2018 et 2017, confirmant l'impact des actions éco-responsables déployées depuis plus de deux ans au sein de ce *Cluster* ;
- sur le *Cluster* Europe de l'Est : l'évolution de la consommation énergétique est stable entre 2018 et 2017 alors que sur la même période de comparaison le périmètre d'établissements évoluait de 18 %.

En effet, dans tous les pays où ORPEA est présent, ORPEA a la volonté de réduire au maximum la consommation d'énergie de ses bâtiments par la mise en place progressive d'équipements économes en énergie :

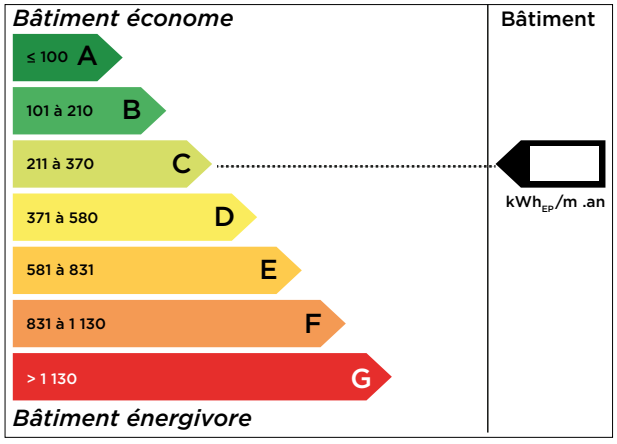
- installations de luminaire basse consommation (toutes les nouvelles constructions sont équipées en LED) ; au gré du remplacement des ampoules et luminaires, sont installés des appareils et ampoules à basse consommation ;
- optimisation des contrats d'achats pour l'ensemble du réseau européen avec les fournisseurs d'énergie ;
- installation de détecteurs de présence pour limiter la consommation en électricité dans tous les locaux de service (stockage…) ;
- réalisation de travaux d'isolation des combles et calorifugeage des réseaux d'eau, permettant d'éviter la déperdition énergétique.

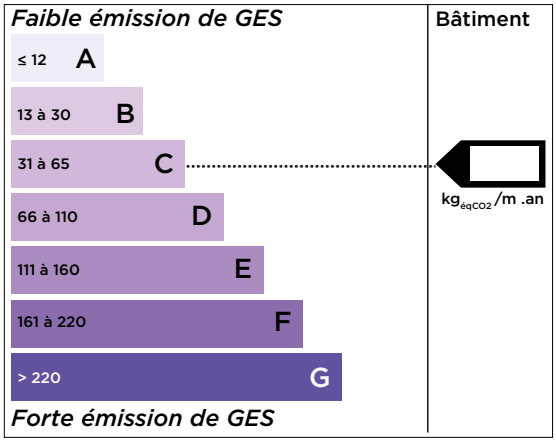
Dans chacun des pays où la réglementation l'exige [1], des audits énergétiques sont réalisés.

Ainsi :

- **France :** dans le respect de la réglementation (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 fin 2018 un diagnostic énergétique lié à son activité en France ; ce diagnostic au-delà d'établir l'étiquette de performance énergétique du Groupe a permis d'identifier un certain nombre d'actions à mettre en œuvre afin de permettre au Groupe de continuer à déployer sa démarche éco-responsable.

▶ ÉTIQUETTE ÉNERGÉTIQUE 2018 FRANCE (ÉCHELLE TYPE EN FRANCE POUR MESURER LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE)



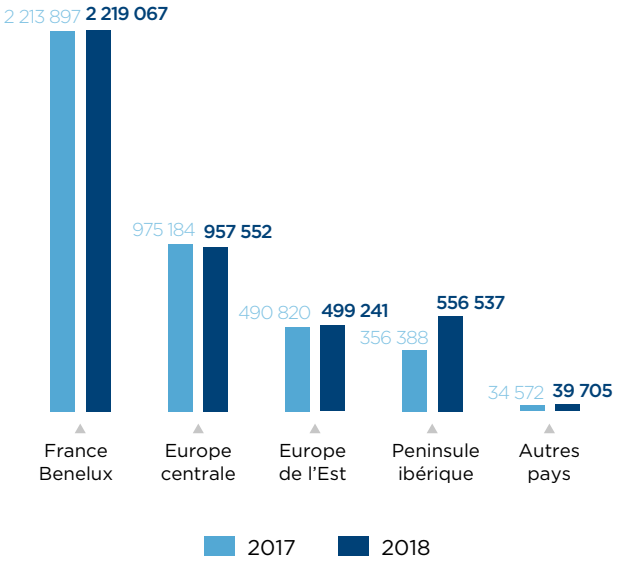


- **Allemagne :** les établissements ont également réalisé des audits énergétiques (réglementation DIN EN 16247-1, EDL-G). En effet, suite à l'objectif européen d'abaisser de 20 % la consommation d'énergie d'ici 2020, il a été demandé aux EHPAD d'effectuer un audit énergétique tous les quatre ans. Des audits ont été réalisés sur une partie des établissements. En 2017, les résultats de ces audits ont été consolidés et ont permis de mettre en œuvre un programme d'actions pour les cinq années à venir.
- **Pologne :** un bilan énergétique a été réalisé en interne par la *Purchasing Manager* qui a renégocié les contrats avec les fournisseurs énergétiques en 2017.
- **Autriche :** 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, 2017 et 2018.
- **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.

(1) Aucune réglementation concernant la réalisation d'un audit énergétique n'existe en Italie, République tchèque, Espagne et Portugal.

Consommation et gestion de l'eau

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Eau *(en m³)*	4 272 102	4 070 861	2 219 067	2 213 897	957 552	975 184	499 241	490 820	556 537	356 388	39 705	34 572



En 2017, la consommation totale d'eau s'élevait à 4 070 861 m³ sur le périmètre de dix 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 2018.

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.

La Direction travaux et maintenance du groupe ORPEA s'assure que l'installation d'eau chaude sanitaire de tous les établissements est conforme et ne présente pas de risques de légionelle ; 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.

Répondre aux enjeux du changement climatique et limiter les gaz à effet de serre (GES)

ORPEA s'est fixé l'ambition de participer à la lutte contre le changement climatique et de préserver les ressources naturelles dans le cadre de l'exercice de ses activités.

Le Groupe met tout en œuvre pour atteindre cet objectif tant par l'utilisation raisonnable des ressources que par la recherche de solutions pour l'approvisionnement et le transport des matières et produits dont ORPEA a besoin pour faire fonctionner son activité.

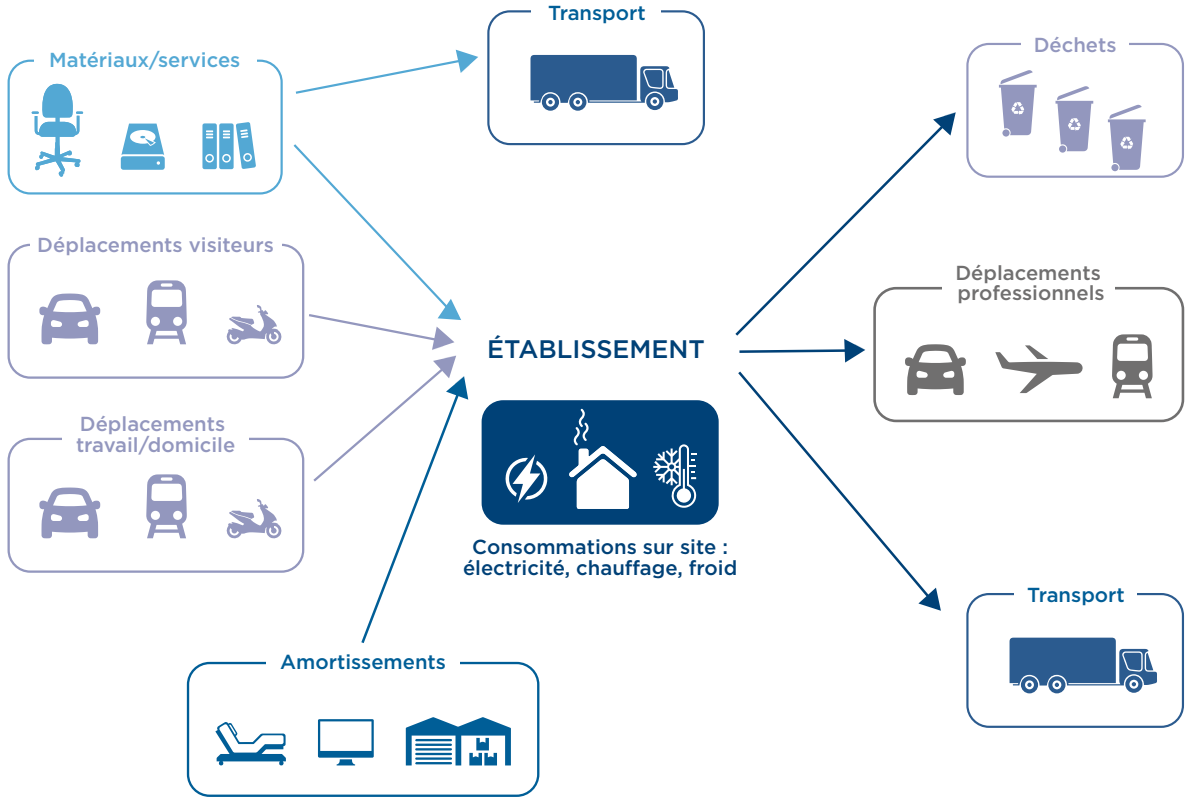
Dans le cadre de sa politique volontariste de réduction de ses émissions de CO_2 et afin de mieux connaître et limiter les postes les plus impactant en matière de gaz à effet de serre, le Groupe publie tous les quatre ans une mise à jour du Bilan Carbone de l'ensemble de ses activités en France.

Le dernier bilan réalisé remonte à fin 2017 et a été publié au premier trimestre 2018. Traitant des émissions de gaz à effet de serre générées par l'activité de ses établissements français, ce Bilan Carbone a été réalisé 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 lié à 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.

▶ PÉRIMÈTRE OPÉRATIONNEL D'UN ÉTABLISSEMENT



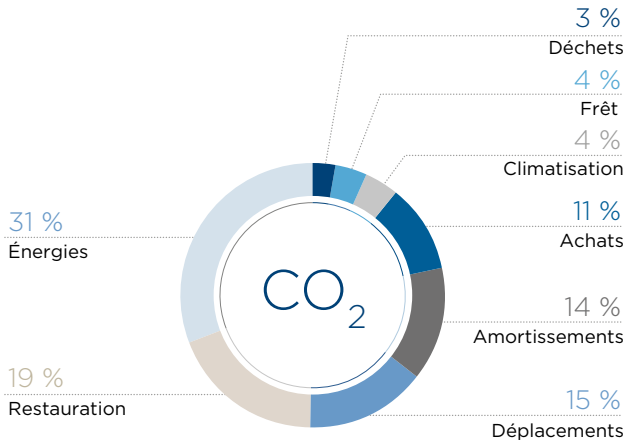
Bilan Carbone consolidé France 2017

▶ CHIFFRES CLÉS 2017

207 712
tonnes équivalent CO_2 ont été émises soit **580 tonnes** par établissement

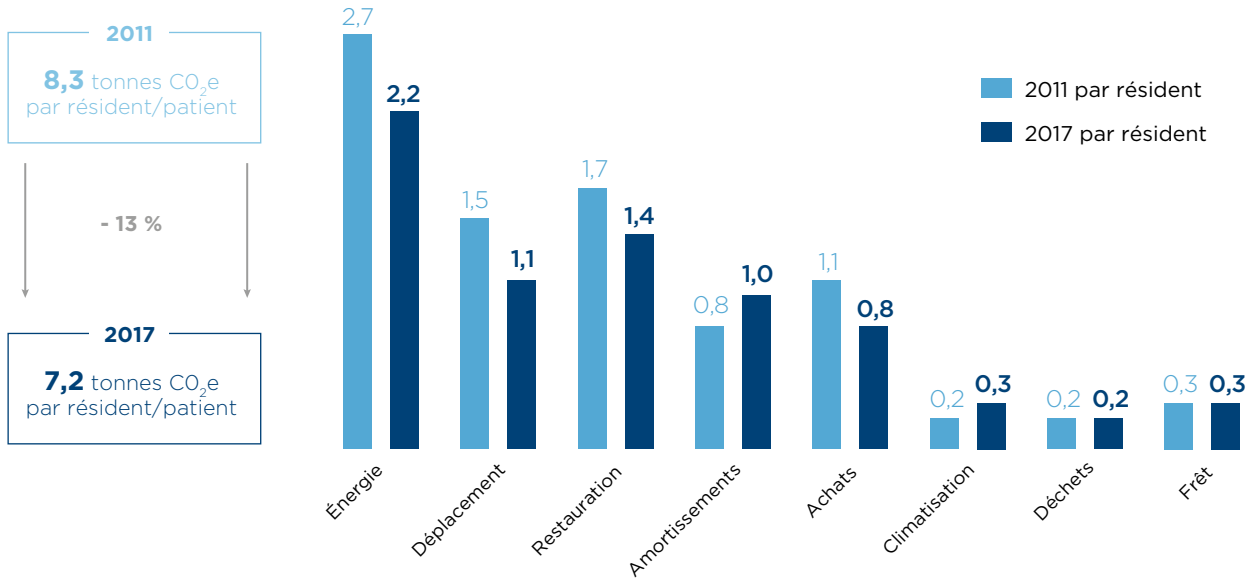
358
établissements couverts

7,2
tonnes de CO_2
par résident/patient



Comparaison des émissions 2011 et 2017 (par ratio d'activité)

▶ **ÉVOLUTION COMPARÉE DU BILAN CARBONE 2011-2017 EN tCO_2e PAR RÉSIDENT**



À périmètre et méthodologie identiques, on observe une baisse des émissions de GES de 13 % due aux effets cumulés suivants :

- diminution de la consommation d'énergie des bâtiments, électricité et gaz ;
- forte baisse des émissions GES pour les véhicules, en partie due à l'amélioration de la mesure des émissions (fournitures des données CO_2) ;
- diminution de la part de viande rouge servie en restauration et du gaspillage alimentaire.

Ce bilan des GES présenté est représentatif de la France et ne peut pas être dupliqué aux autres pays.

En effet, 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…) d'où une variation des émissions de CO_2 dues à l'énergie. De plus, dans le rapport France sont inclus les déplacements du siège qui représentent une partie importante des émissions dues aux déplacements.

ORPEA s'est engagé, depuis 2012, dans une démarche de développement durable en associant partenaires et fournisseurs afin de contribuer à la réduction de ses émissions de GES.

Ainsi, au regard du Bilan Carbone, 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 (15 %), 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 dans le cadre des audits terrain, développement…).

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 ainsi que les véhicules électriques.

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 continué à travailler à la réduction du nombre de livraisons des fournisseurs alimentaires (une par semaine pour l'épicerie, par exemple) et à favoriser les fournisseurs dotés de camions bi températures pour le surgelé et le frais.

Émissions de CO_2 au regard de la consommation énergétique 2018

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…).

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
(en tonnes de CO_2)	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Scope 1*	70 288	72 169	42 826	45 038	15 246	18 247	3 501	4 780	8 629	4019	87	1 362
Scope 2**	63 565	58 422	12 603	13 680	26 448	25 393	13 984	11 577	7 519	4 681	3 011	1 813
TOTAL	**133 853**	**130 591**	**55 428**	**58 718**	**41 694**	**43 640**	**17 486**	**16 357**	**16 148**	**8 700**	**3 097**	**3 175**

* *Scope 1 : émissions directes (combustibles).*
** *Scope 2 : émissions indirectes (production d'électricité et autres énergies).*
Tous les coefficients appliqués tant pour le calcul de l'électricité que du chauffage sont repris en fin de chapitre, dans la note méthodologique.
Ces coefficients proviennent de l'ADEME et ont fait l'objet d'une mise à jour en 2018.

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.

Optimiser la gestion des déchets

Assurer le tri 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.

En fonction de la politique locale d'où est situé l'établissement, un tri des déchets est réalisé (plastique, verre, consigne, carton et emballages, méthanisation des restes alimentaires…). Chaque pays respecte la réglementation en vigueur concernant le tri des déchets.

Dans certains pays (Belgique, Allemagne, Suisse par exemple) la gestion des consignes reprises par le fournisseur est en place et permet notamment la récupération des bouteilles plastiques en vue de leur recyclage (en Allemagne).

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.

Gestion des DASRI

En 2018, la production des déchets de soins à risque infectieux pour la France s'élève à 550 tonnes, contre 576 tonnes en 2017. Le calcul de production s'appuie sur les tableaux de productions trimestriels fournis par le prestataire de services en charge du recyclage de ces déchets. 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 7,2 tonnes contre 7,9 tonnes en 2017.

Enfin, concernant l'Espagne, le volume de production des DASRI est de 2,4 tonnes en 2018.

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, à ce jour, 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, 100 % de la traçabilité de la destruction de ces déchets est conservée au sein des établissements du Groupe pendant la durée légale qui peut varier selon les pays, afin d'en assurer le suivi.

Ces conventions et ces documents de traçabilité sont tenus à la disposition des autorités de contrôle.

Lutter contre le gaspillage alimentaire

Compte tenu de son activité et du nombre de repas servis chaque année au sein de ses établissements (50 millions de repas), le Groupe apporte une grande importance à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Des mesures concrètes ont d'ores et déjà été mises en œuvre par ORPEA :

- sensibilisation du personnel de cuisine aux éco-gestes en cuisine par le biais de formation et d'affichages de sorte à lutter contre le gaspillage alimentaire ;
- adaptation des commandes et de la production au quotidien en fonction de l'activité des établissements ; pour ce faire, chaque jour, chaque cuisine du Groupe est destinataire du nombre de repas à produire ainsi que de leur typologie ;
- analyse des déchets en cuisine sur la base de pesées effectuées au retour de services et/ou de production de repas.

Ces analyses qui ont démarré fin 2018 permettront au Groupe d'une part de mettre en relief les produits ou recettes qui ne sont majoritairement pas appréciés par les résidents et patients et d'en tenir compte dans l'élaboration des prochains cycles de menus et d'autre part de travailler à la modification de certaines pratiques de production en cuisine et/ou de service en salle de restaurant. Il convient de rappeler que dans le cadre des procédures de sécurité alimentaire, tout aliment qui « sort de la cuisine » doit être jeté s'il n'a pas été consommé.

La lutte contre le gaspillage alimentaire a été intégrée aux réflexions menées par le Comité de Pilotage Développement Durable du Groupe ; chaque mois, un point d'étape est fait afin de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre et identifier les établissements déviants.

2.8.3.1.2 Le Groupe a également initié une Politique Responsable dans la construction de ses Immeubles

Politique environnementale générale du Groupe

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 d'espaces de vie qui donnent leur place à l'autonomie et au bien-être des résidents.

Dès la conception de l'immeuble ORPEA fait des choix durables et respectueux de la préservation de l'environnement :

A. 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…).

B. La conception du bâtiment :

- accessibilité de l'établissement aux personnes à mobilité réduite : ce critère est d'autant plus essentiel que la majorité des 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 disposant d'un poste de travail ;
- stockage indépendant pour les déchets courants et stockage spécifique pour les ordures alimentaires ;
- traitement des apports solaires en confort d'été ou confort d'hiver privilégié par des dispositifs passifs.

C. Les choix techniques et technologiques :

- imposition de résultats aux bureaux d'études désignées et obligations de résultats aux contractants ;
- en fonction du contexte, traitement des EP (bassin de rétention), panneau solaire ECS (eau chaude sanitaire) si rendement intéressant…) ;
- modélisation thermique préalable ;
- choix de technologies peu consommatrice d'énergie (généralisation progressive de l'éclairage LED, mise ne place de détecteurs 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 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, etc.).

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, label de confort et de performance énergétique pour les bâtiments neufs et rénovés ;
- en Belgique, les nouvelles constructions sont toutes réalisées dans le cadre d'une démarche environnementale (isolation par l'extérieur, ventilation double-flux, brise-jet, etc.).

Par ailleurs, le développement d'ORPEA s'opérant également *via* le rachat d'établissements déjà construits, le Groupe mettra en place à compter de 2019 une revue annuelle des sites nécessitant des travaux de restructuration et de rénovation visant tant à améliorer le confort des personnes prises en charge et/ou y travaillant, que de garantir l'efficacité énergétique des bâtiments.

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.

2.8.3.2 S'AGISSANT DES PLANS D'ACTIONS MIS EN PLACE POUR LIMITER ET RÉDUIRE LES ATTEINTES À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

Les actions entreprises pour limiter ou réduire les atteintes à la santé et la Sécurité des résidents sont traitées dans la partie « Cartographie des risques : Identification et évaluation des risques générés par l'activité du groupe ORPEA ». Les parties développées ci-après s'attachent aux collaborateurs.

2.8.3.2.1 Respect des bonnes pratiques professionnelles

Les dirigeants du Groupe s'attachent à promouvoir et entretenir de façon permanente un environnement favorable à la diffusion et au respect des principes éthiques et du contrôle interne.

Le respect des exigences d'éthique et qualité est le pilier fondateur de l'environnement de contrôle d'ORPEA. Ces valeurs sont en lien avec un métier qui s'appuie en premier lieu sur des relations humaines. Ce métier repose non seulement sur le lien de confiance établi entre ORPEA et ses collaborateurs d'une part, et les patients/résidents et leurs familles d'autre part, mais aussi sur des relations transparentes avec les tiers, les fournisseurs ou encore les autorités publiques.

Le Groupe a historiquement instauré des Chartes éthiques et qualité qui véhiculent les valeurs et les bonnes pratiques du Groupe. En 2018, le Groupe a poursuivi cette démarche par la mise en place du Code de conduite. Les valeurs portées par le Code de conduite 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.

Le Groupe a ainsi mis en œuvre trois documents clés :

- le Code de conduite ;
- la Charte qualité ;
- la Charte des engagements de l'équipe.

Ces principes se traduisent dans les faits par une politique de formation solide qui permet d'accompagner les collaborateurs dans la mise en œuvre des bonnes pratiques énoncées dans ces documents.

Le Code de conduite

Le Code de conduite décline les engagements d'ORPEA à l'égard de l'ensemble des parties prenantes : les collaborateurs, les patients et résidents et personnes aidées à domiciles, les autorités publiques et les tiers, les investisseurs et prêteurs.

Le Code de conduite du groupe ORPEA, s'adosse à 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.

Le Code est mis à disposition en langue française et anglaise sur le site institutionnel du Groupe pour en faciliter la diffusion en toute transparence. Le Code de conduite a également été traduit dans toutes les langues où le Groupe est présent. Il a été présenté au Management de toutes les BU pour une adaptation en fonction des réglementations locales.

Des sessions de formations en présentiel ont été dispensées à la Direction Générale, aux fonctions *Corporate* et au *Cluster* France. Ces formations à destination du personnel Siège et en établissements ont notamment abordé les volets anti-corruption et trafic d'influence au travers de cas pratiques. Les populations identifiées comme étant les plus sensibles ont été formées en priorité par la Direction conformité (CCO, *Chief Compliance Officer*) à savoir les Directions développement, travaux, achats, IT, qualité et comptabilité. Le département qualité est un relais précieux du fait de sa proximité avec les établissements. Le Code de conduite fait partie intégrante du processus d'accueil des nouveaux salariés en cela qu'il constitue une annexe au contrat de travail et qu'il fait l'objet d'un affichage dans les locaux du personnel ; chaque salarié est informé de l'existence de ce Code de conduite et de la nécessité d'en prendre connaissance. En complément, un programme de formation est en cours de déploiement sur l'ensemble des *Clusters* et BU du Groupe. Des modules de formation accompagnés de supports adaptés ont été partagés avec les BU/*Clusters* afin de faciliter la formation des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel au sein du Groupe. Par exemple, en France, 100 % de l'équipe dirigeante, des responsables de services et des managers d'établissements ont été formés ; le programme de formation a ensuite été déployé auprès de l'ensemble des salariés et en 2018, ce sont plus de 7 112 collaborateurs du Siège et des établissements qui ont déjà été formés sur le Code de conduite.

Des 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 dans le chapitre 2.8.4) ont également été lancés afin de structurer toute la démarche autour du présent Code.

La Charte qualité

Chaque *Cluster*/BU du Groupe a mis en place un dispositif qualité qui se traduit sous forme de charte. Ces Chartes qualité reprennent le socle commun des engagements du groupe ORPEA et intègrent les spécificités locales de chaque métier, BU, *Cluster.*

Ainsi, comme toutes les autres Chartes qualité du Groupe, celle applicable aux maisons de retraite du *Cluster* France décrit les engagements d'ORPEA, vis-à-vis de ses résidents et de leurs familles. Les bonnes pratiques à respecter concernent les domaines suivants : l'accueil, le soin, les repas, la chambre, l'accessibilité, l'information, les activités proposées et la formation du personnel. La charte est affichée dans chaque établissement, présentée à tout nouveau résident accueilli ainsi qu'à sa famille. Le personnel est régulièrement sensibilisé au respect des engagements inscrits dans cette charte.

Les BU/*Clusters* adoptent des chartes nationales comme c'est le cas pour le *Cluster* France qui applique la Charte de la personne hospitalisée qui en vigueur dans tous les établissements sanitaires : cliniques, hôpitaux…

Enfin, des Chartes qualité dédiées aux activités de maintien à domicile ont également été déployées et diffusées sur les sites institutionnels.

La Charte des engagements de l'équipe

La Charte des engagements de l'équipe est élaborée par le personnel de chaque établissement. Pour l'élaboration de cette charte, chaque équipe est accompagnée par un professionnel 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 pratiques professionnelles. 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.

À ce jour, cette charte a été mise en œuvre au sein de la France et de la Belgique.

2.8.3.2.2 Respect des conditions de travail

Veiller à la santé, sécurité et au bien-être de nos collaborateurs

Afin de proposer un service sur mesure et unique à chacun de nos patients et résidents tout en gardant notre leadership sur un marché constamment en évolution, le groupe ORPEA a développé une stratégie volontariste pour améliorer les conditions de travail, et faire de la qualité de vie au travail un véritable enjeu stratégique.

Parce qu'engagement rime avec performance, la qualité de vie au travail fait partie intégrante de l'essence même du Groupe. Instaurer un climat de confiance est primordial pour améliorer les conditions de travail dans les établissements. Préserver la

santé physique et psychique grâce à une vigilance constante des managers, garantir un personnel formé pour travailler en toute sécurité et instaurer des relations sociales apaisées ont permis à ORPEA devenir une entreprise connue et reconnue pour son savoir-faire dans ce domaine.

Dans nombre de pays, des politiques dynamiques ont été menées conjointement avec la DRH et les représentants du personnel pour améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs.

Cela se traduit, selon les pays, par offrir un petit-déjeuner, mettre à disposition des équipes la salle de sport, faciliter la réservation d'une place en crèche.

Par ailleurs et parce que la valorisation et la reconnaissance du travail effectué permettent également de favoriser la qualité de vie au travail des équipes, chaque pays organise des concours internes et/ou externes, des évènements et fêtes d'équipe.

La qualité de vie au travail s'exprime également au travers des réponses proposées aux attentes du salarié vis-à-vis du Groupe. La Direction des ressources humaines s'est donnée comme mission de détecter et valoriser les talents en créant de nouvelles opportunités de développement personnel et professionnel. ORPEA n'oublie pas que la qualité du management demeure indispensable pour développer des objectifs stimulants, des opportunités de carrières et pour encourager les dépassements de chacun à titre individuel mais aussi collectivement.

Promouvoir la sécurité au travail

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.

Les instances représentatives du personnel et les collaborateurs sont consultés régulièrement 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 équilibrée de la charge de travail d'autre part.

Aussi, seul ou avec les instances représentatives, le Groupe décline ses actions en la matière :

- en identifiant les risques présents pour construire 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 et responsabilisant les managers à l'accueil et à la formation des travailleurs ;
- en équipant les établissements de matériels adaptés afin de limiter le port de charge (exemple : rails plafonniers).

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 et la gravité des risques auxquels sont confrontés nos 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 systématiquement 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 depuis de nombreuses années.

Par ailleurs, 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 dans l'ensemble des pays. 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 pays mettent également en place des actions afin de prévenir les troubles musculo-squelettiques. Par exemple, sur ORPEA Deutschland, des cours sont organisés en partenariat avec l'assurance maladie (fitness, natation, détente musculaire progressive…) et la structure participe financièrement à la tenue de cours externes dans des salles de conditionnement physique. L'Espagne informe et forme tous les employés sur le risque général et le risque particulier du poste de travail *via* une formation actualisée tous les deux ans et spécifiquement sur la prévention des troubles musculo-squelettiques, chaque année une formation spéciale est organisée et dispensée par un physiothérapeute.

En Suisse, les chefs d'équipe ont développé un management de proximité, à l'écoute des collaborateurs pour la prévention des risques de maladies ou d'accidents du travail. Annuellement, les collaborateurs soignants doivent valider des mini-formations pour rappeler les règles et les bons comportements à avoir afin de travailler en sécurité.

En Italie, le personnel travaillant dans les résidences suit automatiquement une formation sur la manutention afin de communiquer sur les bons mouvements à apporter dans le cadre de la prise en charge et des soins. L'objectif est notamment la diminution des accidents liés à ces aspects, et donc de l'absentéisme.

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 ORPEA est implanté 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.

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 est un indicateur RH devant sans conteste être le plus bas possible.

Évolution des accidents de travail (fréquence et gravité), entre 2017 et 2018

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Taux de fréquence	36,2	43,8	58,1	63,7	8,6	14,4	9,5	8,2	49,8	53,5	0	0
Taux de gravité	1,4	1,1	2,5	1,5	0,3	0,4	0,3	0,4	1,4	1,5	0	0

Il convient de noter que 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.

Ces nouveaux indicateurs ont été mis en place pour la première fois en 2016. Il conviendra d'avoir un recul de plusieurs années et une appropriation par les pays afin de tirer les conclusions de variations. 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 différant 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.

Enfin, la France n'a techniquement pas eu la possibilité de s'adapter à la définition retenue pour le Groupe. 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.

Ainsi, les taux de fréquence et de gravité répertoriés sur les données Benelux sont plus hauts mais ne peuvent être comparés aux autres *Clusters*.

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 constituent 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 dysfonctionnements pour l'entreprise puisqu'entraînant des désorganisations donc, nuisant au bon fonctionnement et à la qualité du travail au sein des établissements.

Prévenir les risques psychosociaux

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.

Par exemple, en 2018 un module spécifique intitulé « comprendre et manager une institution en développant une stratégie d'anticipation des risques psychosociaux» a été développé et dispensé en France avec un grand succès.

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…).

Huit sessions de cette formation de trois jours ont ainsi pu être effectuées permettant de former de manière globale et complète plus d'une centaine de managers. Le programme de formation sera poursuivi avec la même dynamique sur 2019.

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 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. L'intervention de cette cellule 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 parole :

- 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 2018, 53 interventions et 44 missions (N.B. : une mission peut comporter plusieurs interventions) ont ainsi été réalisées ayant permis de rétablir un sentiment de sécurité ou de sérénité au sein des équipes et 367 personnes ont pu bénéficier de la prise en charge (en individuel ou en groupe) de la cellule psychologique.

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.

Favoriser la qualité de vie au travail

Depuis son origine, ORPEA s'est donné comme ambition d'offrir des environnements certes sécurisés mais également garants d'une qualité de vie au travail.

Toutes les initiatives sont encouragées par le Groupe et valorisées à la hauteur de l'importance qu'elles revêtent.

En effet, 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.

Ainsi, la Belgique à la demande des équipes et en bonne entente avec les représentants du personnel, a mis en place un module « Vivre et travailler ensemble ». L'objectif de cette formation/sensibilisation est de renforcer l'esprit d'équipe et d'entraide au sein des établissements, 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.

La qualité de vie au travail c'est aussi permettre autant que possible à ses employés de concilier plus facilement leur vie professionnelle et leur vie privée.

En Allemagne, les communes de Siegen-Wittgenstein et d'Olpe ont récompensé les entreprises ayant une politique favorable aux familles. Six entreprises ont été certifiées pour la première fois et huit autres pour la deuxième fois dont CELENUS Fachklinik Hilchenbach.

Andreas Müller, président de la commune, a souligné : « Les entreprises lauréates font preuve d'un haut niveau d'engagement afin de permettre à leurs employés de concilier plus facilement vie professionnelle et vie privée. Même dans les domaines où il est difficile d'assouplir les horaires de travail, par exemple dans le secteur des soins de santé, les entreprises travaillent d'arrache-pied à la mise en place d'un horaire de travail pouvant répondre aux besoins de la main-d'œuvre. »

En France, les partenaires sociaux et ORPEA ont décidé de poursuivre les actions engagées depuis plusieurs années afin d'améliorer la qualité de vie au travail en définissant par un accord d'entreprise, un cadre général et des dispositifs visant à promouvoir le bien-être au travail de l'ensemble des collaborateurs.

2.8.4 LA MISE EN ŒUVRE DE MÉCANISMES D'ALERTE

2.8.4.1 ÊTRE ATTENTIF AUX RÉCLAMATIONS DES RÉSIDENTS ET DES PATIENTS

Construire une relation de confiance avec les 250 000 patients/résidents accueillis chaque année au sein des établissements du Groupe, mais également avec leur famille, est essentiel à une prise en charge de qualité.

Une des valeurs fondatrices d'ORPEA est la bienveillance ; au sein même de cette valeur, « l'écoute » prend toute sa dimension, 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 pour satisfaire les attentes des résidents/patients et familles.

Ce dialogue et cette transparence sont utilisés pour associer les résidents/patients au projet de vie et de soins afin qu'ils soient les premiers acteurs de leur santé et favoriser leur autonomie. C'est une dimension essentielle qui permet d'inscrire les démarches de prévention dans la durée, mais également de garantir le respect des choix des résidents/patients. Pour ce faire, les équipes ORPEA font preuve de pédagogie auprès des résidents/patients et leur expliquent toujours les soins dispensés, afin qu'ils puissent exercer leur libre choix ; en effet, leur consentement est systématiquement recherché dans le parcours de soin.

Parallèlement, diverses actions sont développées au sein du Groupe pour favoriser cette écoute attentive et bienveillante :

- des directions d'établissements disponibles grâce à l'organisation centralisée du Groupe, qui sensibilisent également leurs 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 toutes les BU :
  - 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.

2.8.4.2 LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL EN CHARGE DE LA SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Le Groupe associe pleinement les instances représentatives du personnel locales, quand elles existent, au développement de l'entreprise. De manière générale, 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.

Le dialogue social est mis en place et fonctionne dans le Groupe notamment par l'intermédiaire, des instances représentatives du personnel suivantes : délégués du personnel, Comités d'Entreprise, 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. Chaque pays, en fonction de sa législation a ses propres instances représentatives. 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. Ainsi en 2018 en Allemagne, sur l'ensemble du pays les institutions ont été renouvelées, en 2019 en France le renouvellement des instances représentatives du personnel aura lieu, en 2020 en Belgique. La structure de ces institutions peut toujours être amenée à évoluer afin de prendre en compte et respecter les évolutions législatives locales.

Dans tous les cas la volonté du Groupe est de préserver le principe d'une représentation équitable et équilibrée, à tous niveaux, de l'ensemble des salariés du Groupe, permettant d'assurer au mieux, à tous niveaux, un dialogue social cohérent et serein.

Ainsi en Belgique et en Espagne, le dialogue est légalement structuré sur des instances similaires à la France. Un organe composé paritairement débat des informations économiques, sociales et financières et un autre composé paritairement aussi envisage ce qui touche à la prévention et la protection au travail.

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.

En Allemagne et en Autriche les salariés sont également représentés par un organe composé de salariés élus par leurs pairs.

Au Pays-Bas chacune des *Business Units* assure le dialogue avec les représentants du personnel élu également par les collaborateurs.

En Pologne et en Suisse, le dialogue de proximité est la règle.

Par ailleurs, par le biais de négociations régulières avec ces organes ou avec les représentants des syndicats, il existe dans différents pays des accords collectifs, à périmètre variable, tant en raison de la concertation sociale que des réglementations locales 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 et 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. En France de par la négociation annuelle obligatoire, le nombre d'accords signés est plus régulier que dans les autres pays. Ainsi en 2018 en plus d'un accord relatif à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnel, il a également été signé un accord mettant en place un plan d'épargne pour permettre aux salariés de constituer, avec l'aide de l'entreprise, un portefeuille de valeurs mobilières en bénéficiant des avantages fiscaux et sociaux attachés à cette forme d'épargne collective.

Dans l'ensemble des pays les accords trouvés intègrent la donne légale mais promeuvent également l'équité, le respect des salariés pour une fidélisation évidente et un dialogue transparent.

2.8.4.3 LA MISE EN PLACE D'UN NOUVEL OUTIL DE SIGNALEMENT

Depuis juin 2018, un dispositif d'alerte éthique global est mis à disposition des collaborateurs (internes ou externes) et des tiers afin d'alerter sur des manquements aux principes du Code de conduite, notamment en matière de fraude, de corruption et de conflits d'intérêts.

La confidentialité des informations est garantie à toutes les étapes du processus d'alerte, notamment en ce qui concerne l'identité du lanceur d'alerte. Aucune mesure de sanction ne peut être prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement aux principes du Code de conduite du Groupe *via* la plateforme d'alerte accessible à l'adresse suivante : www.orpea.signalement.net.

Le Groupe a également mis en place une procédure de recueil des signalements accessible sur le site d'alerte. La procédure énonce en particulier les droits et obligations des émetteurs d'alerte et des personnes visées par un signalement. Elle précise également l'étendue de la protection accordée au lanceur d'alerte qui émet de bonne foi un signalement.

Une « Charte d'investigation » a aussi été rédigée afin d'encadrer le déroulement des enquêtes enclenchées à la suite d'un signalement.

Afin de renforcer la connaissance de cet outil, le site fait l'objet d'une présentation plus détaillée dans le cadre des formations présentielles au Code de conduite. La DARCI (Direction audit risques et contrôle interne) a mis en place les conditions permettant de faciliter la remontée d'informations. En plus du site de signalement et des canaux de remontées traditionnels d'informations, des sensibilisations au risque de corruption et de trafic d'influence ont été dispensées aux fonctions exposées. À fin 2018, un seul cas a été remonté et ne portait pas sur des faits de corruption.

2.9 ANNEXES

ANNEXE 1 : TABLEAU DES RÉSULTATS AU COURS DE CHACUN DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social *(en euros)*	80 732 904	80 691 404	75 342 114	75 342 114	69 459 866
Nombre des actions ordinaires existantes	64 586 323	64 553 123	60 273 691	60 273 691	55 567 893
Nombre maximal d'actions futures à créer					
■ par conversions d'obligations	0	0	4 503 369	4 448 097	8 957 216
■ par exercice de droit de souscription	0	0	0	0	171 572
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE *(en euros)*					
Chiffre d'affaires	866 262 327	792 094 399	723 748 182	687 048 320	625 094 135
Résultat d'exploitation	73 782 467	72 128 666	64 149 083	53 920 720	47 478 199
Résultat financier	(43 959 392)	52 996 448	(17 188 304)	(27 450 495)	(32 760 096)
Résultat courant avant impôts	29 823 075	125 125 114	46 960 779	26 470 225	14 718 103
Résultat exceptionnel	25 085 146	(8 969 099)	(10 568 119)	(10 118 919)	(2 438 903)
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	51 962 169	146 632 512	69 367 946	52 387 470	37 933 410
Impôt sur les bénéfices	17 537 186	4 954 206	6 483 743	5 112 712	4 767 843
Résultat net comptable	37 371 035	111 201 809	29 908 917	11 238 594	7 511 357
Résultat distribué	77 539 004	71 044 955,30	60 273 691	54 246 322	44 454 314
RÉSULTATS PAR ACTION *(en euros)*					
Résultat net par action	0,58	1,72	0,50	0,19	0,14
Résultat net maximal dilué par action	0,58	1,72	0,50	0,19	0,12
Dividende versé par action	1,20	1,10	1,00	0,90	0,80
PERSONNEL					
Effectif moyen	11 145	9 643	9 219	8 735	7 910
Montant de la masse salariale *(en euros)*	327 623 211	279 795 303	260 494 876	243 743 094	223 226 103
Montant des avantages sociaux *(en euros)*	104 689 281	89 515 129	85 434 373	79 837 096	73 865 397



3 Déclaration de performance extra-financière

La Déclaration de performance extra-financière (DPEF) présente la stratégie du groupe ORPEA en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, de manière à répondre notamment aux nouvelles exigences réglementaires (article L. 225-102-1 du Code de commerce) relatives à la publication d'informations non financières.

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.

Cette Déclaration expose, d'une part, le modèle d'affaires ainsi que les principaux risques extra-financiers du Groupe, et d'autre part, les politiques mises en œuvre pour y répondre ainsi que les résultats obtenus pour chacune de ces politiques.

ORPEA étant engagé en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, il s'agira également dans ce chapitre de présenter, au-delà des risques principaux identifiés, les politiques et actions volontaires menées par le Groupe.

3.1 Modèle d'affaires **100**

3.2 Politique générale d'identification et de gestion des risques **102**
- **3.2.1** Processus d'identification des risques 102
- **3.2.2** Principaux risques en matière de responsabilité sociale, environnementale, droits humains et conduite des affaires 102

3.3 Une conduite responsable des activités du Groupe **104**
- **3.3.1** Principaux enjeux identifiés 104
- **3.3.2** Définir, déployer et appliquer des principes exigeants en matière de lutte contre la corruption et la fraude 104

3.4 Une approche sociale responsable **107**
- **3.4.1** Principaux enjeux identifiés 107
- **3.4.2** Présentation des politiques appliquées et résultats obtenus 107

3.5 Une approche environnementale responsable **119**
- **3.5.1** Principaux enjeux identifiés 119
- **3.5.2** Présentation des politiques appliquées et résultats obtenus 119

3.6 Une approche sociétale responsable **127**
- **3.6.1** Principaux enjeux identifiés 127
- **3.6.2** Être considéré comme un acteur de confiance par les résidents, patients et leurs proches 127
- **3.6.3** Répondre aux enjeux de santé publique en lien avec notre cœur de métier 133
- **3.6.4** Contribuer au développement des territoires 137
- **3.6.5** Construire une politique achats durable et responsable 139

3.7 Note méthodologique sur le reporting des données **140**

3.8 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 **144**

3.1 MODÈLE D'AFFAIRES

Afin de répondre aux défis démographiques et sanitaires du vieillissement de la population et d'évolution des pathologies, ORPEA a pour objectif d'offrir un *continuum* de prises en charge adaptées et diversifiées répondant aux besoins des populations des territoires sur lesquels ORPEA est implanté, et respectant les valeurs essentielles à ces prises en charge : bien-être, éthique et sécurité (cf. chapitre 1 Présentation du Groupe ORPEA et de ses marchés).

En s'appuyant sur les ressources et parties prenantes qui composent le modèle d'affaires du Groupe, ORPEA a toujours eu pour ambition de créer de la valeur sur le long terme, que ce soit pour les résidents, patients et salariés mais aussi pour la société et l'environnement.

Le schéma ci-dessous illustre le modèle d'affaires du groupe ORPEA.

RESSOURCES ET PARTIES PRENANTES

CAPITAL HUMAIN ET PARTIES PRENANTES

- **59 571 collaborateurs** dans **14 pays**
- **66 % de femmes** parmi les postes de direction
- **Dialogue régulier** avec les partenaires sociaux, les autorités et communautés locales
- **Fournisseurs** et **intervenants** médicaux et paramédicaux
- **Familles** et **proches** des résidents et patients
- **Universités** et **Écoles** de formation

CAPITAL IMMATÉRIEL : EXPERTISE

- **30 ans d'expérience** dans la prise en charge de la Dépendance
- **Procédures Qualité** : plus de 25 contrôles par an par établissement, plus de 2 000 critères analysés
- Une **forte capacité d'innovation** à travers E-novea, le Comité de Gestion des Projets Innovants

CAPITAL MATÉRIEL : IMMOBILIER ET MOBILIER

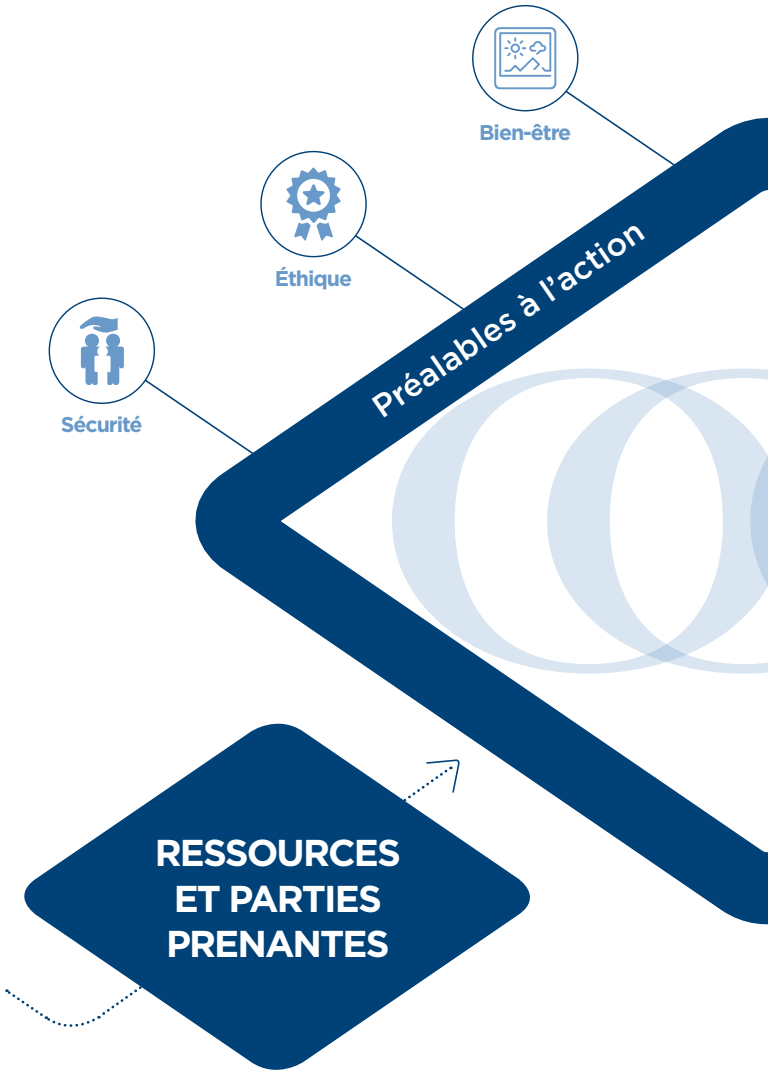
- **5,6 Mds€** de patrimoine immobilier
- **935 établissements** représentant plus de **95 000 lits**
- Des **équipements technologiques**, notamment en psychiatrie et Soins de Suite et de Réadaptation
- Des **architectures** de bâtiments et des mobiliers **spécifiquement conçus** pour la prise en charge des maladies neuro-dégénératives

CAPITAL FINANCIER

- **2/3 des bénéfices réinvestis** dans l'entretien, la rénovation et le développement
- Des **actionnaires** de long terme
- **Solidité** et **flexibilité** du bilan

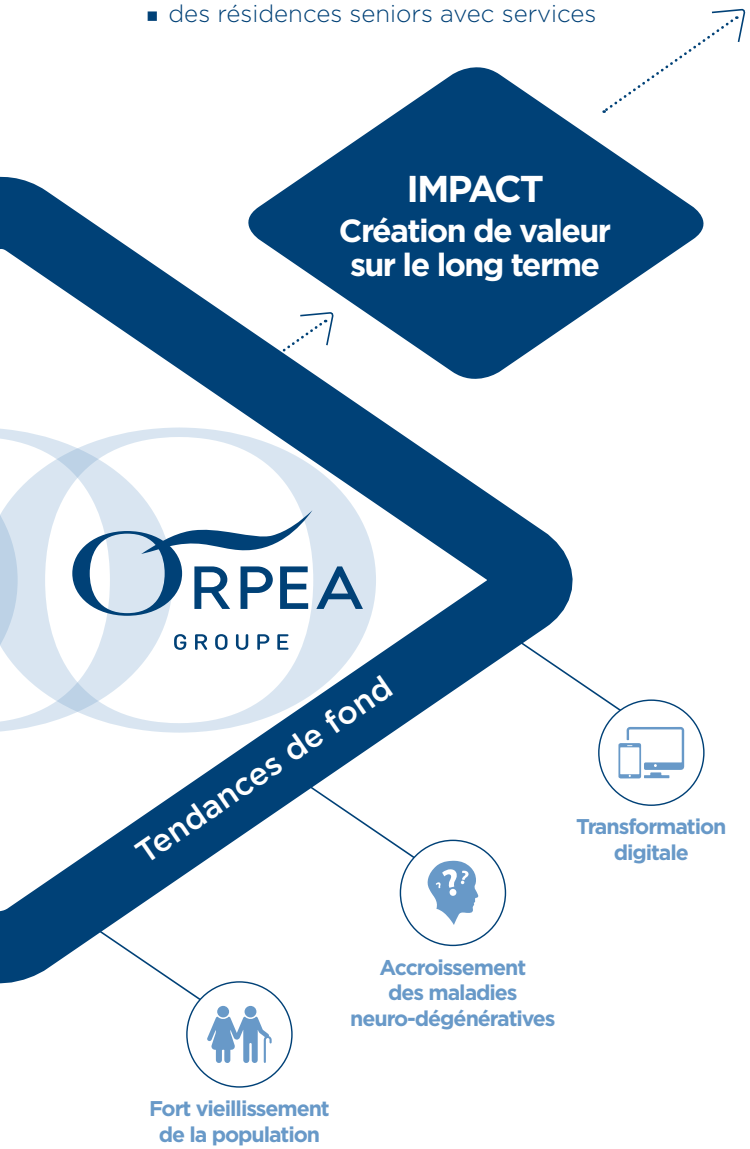
MÉTIER D'ORPEA

Prise en charge des personnes en perte d'autonomie (physique ou psychique) afin de leur dispenser des soins essentiels à leur bien-être dans le respect de leur individualité



ORPEA dispose aujourd'hui d'une offre globale :

- des maisons de retraite médicalisées
- des cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation en hospitalisation complète et en ambulatoire
- des cliniques psychiatriques
- des services et soins à domicile
- des résidences seniors avec services



CRÉATION DE VALEUR

BIEN ÊTRE ET SÉCURITÉ DES RÉSIDENTS ET PATIENTS

- Accompagnement de **250 000 patients et résidents** par an à divers stades de Dépendance
- Étude de satisfaction des résidents : **93 % de taux de satisfaction** et **94 % de taux de recommandation**
- Restauration : **50 millions de repas servis par an**

DYNAMISME SOCIÉTAL AU SERVICE DES TERRITOIRES

- Présence dans **14 pays**, fort ancrage dans la vie des quartiers
- **Ouverture des établissements sur l'extérieur** : journées portes ouvertes, conseils aux aidants, collaboration avec les associations locales
- Recrutement et création d'emplois locaux non délocalisables : environ **10 000 recrutements par an**

POLITIQUE SOCIALE

- **14 heures de formation** par collaborateur par an
- Collaboration avec plus de **200 écoles et universités**
- Plus de **1 000 salariés en apprentissage** et en alternance
- Diversité des âges : **10 % des effectifs ont moins de 25 ans** et **18 % ont plus de 55 ans**

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

- **Réduction de la consommation énergétique** et de la consommation de l'eau (généralisation d'économiseurs d'eau)
- Développement d'achats **éco-responsables**
- **Réduction des émissions de CO_2** : baisse de 13 % des tonnages de CO_2 par résident entre 2011 et 2017
- **Lutte contre le gaspillage alimentaire**

PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE

- Chiffre d'affaires : **+ 21 % de croissance annuelle** moyenne sur 15 ans
- Résultat net part du Groupe : **+ 20 % de croissance** annuelle moyenne sur 15 ans
- **Stabilité de la gouvernance** : deux Directeurs Généraux en 30 ans et 15 ans d'ancienneté moyenne du Comité de direction

3.2 POLITIQUE GÉNÉRALE D'IDENTIFICATION ET DE GESTION DES RISQUES

3.2.1 PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES RISQUES

De par la nature de ses activités, le groupe ORPEA conduit une politique active de prévention et de gestion des risques inhérents à son activité. Le dispositif de prévention et de gestion des risques repose sur une démarche structurée d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement du Groupe.

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et contrôle interne a été initié en 2017 et s'est poursuivi en 2018. Cette direction qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit afin de garantir son indépendance, s'articule autour de deux pôles :

- le pôle Contrôle Permanent qui œuvre à l'identification et à la prévention des risques ainsi qu'à l'élaboration d'un dispositif de contrôle Interne adéquat. Il se compose de quatre grands domaines d'expertise :
  - la Gestion des risques qui est en charge de l'élaboration et de l'animation des différentes cartographies des risques,
  - le Contrôle Interne qui prend en charge la formalisation du dispositif de contrôle interne notamment *via* la mise en place et le suivi des prérequis à l'échelle du Groupe et *via* la participation aux différents projets du Groupe pour s'assurer du bon traitement des risques,
  - la Conformité qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations en matière de conformité avec un focus particulier sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence,
  - la Protection des Données qui s'assure du bon respect des obligations en matière de traitement des données à caractère personnel ;
- le pôle Contrôle Périodique composé exclusivement de l'Audit Interne a la responsabilité de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est opérant et que les risques sont couverts dans l'ensemble des entités du Groupe. Il est également amené à émettre des propositions d'amélioration afin de limiter l'exposition aux risques.

La démarche de cartographie des risques du Groupe est structurée et s'articule autour des piliers suivants :

- une analyse et une catégorisation, par thème, des risques issus d'entretiens conduits auprès des responsables clés du Groupe ainsi que des directions des différents *Clusters* et *Business Units* ;
- une notation de chaque risque selon des critères d'impact, de probabilité d'occurrence et de niveau de maîtrise ;
- un pilotage de plans d'action visant à atténuer les risques représentant des enjeux clés pour le Groupe.

3.2.2 PRINCIPAUX RISQUES EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE, DROITS HUMAINS ET CONDUITE DES AFFAIRES

Les enjeux clés sociaux, environnementaux, sociétaux et ceux liés à une conduite éthique des affaires, présentés ci-après, sont issus de la méthodologie d'analyse de risques décrite précédemment.

Les différents acteurs et organes du contrôle interne (Qualité, Ressources Humaines, Audit Risques et Contrôle Interne…) œuvrent à la définition et au déploiement de politiques permettant de les maîtriser. Ces politiques sont détaillées au sein des chapitres 3.3 à 3.6 de la présente DPEF.

Les améliorations apportées par ces équipes sont mesurées *via* des indicateurs et permettent une mise à jour régulière de la cartographie des risques et ainsi de concentrer constamment les efforts sur les enjeux clés.

PRINCIPAUX RISQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES

Risque de manquement aux principes d'éthique et d'intégrité dans la conduite des affaires

L'éthique et l'intégrité sont des valeurs fondamentales pour ORPEA.

Comme toute entreprise internationale qui emploie plus de 59 000 salariés au sein de 14 pays et au regard de son activité décentralisée, le Groupe peut être exposé à des risques juridiques en cas de violation de son Code de bonne conduite des affaires par un de ses collaborateurs ou de ses parties prenantes.

Ces manquements, au-delà des sanctions encourues, pourraient porter préjudice à la réputation du Groupe et avoir un impact sur ses résultats.

Risque de non-conformité à la loi Sapin 2

ORPEA se développe dans des pays où le risque de corruption est considéré comme étant plus élevé que sur ses marchés historiques ce qui pourrait exposer les collaborateurs à de nouvelles sources de risque que le Groupe doit identifier afin de s'en prémunir. De plus, les activités du Groupe impliquent des relations tant avec les autorités publiques et les fonctionnaires qu'avec des professionnels de santé (médecins, pharmaciens…) et ce dans tous les pays où il est implanté. Dans ce contexte, le Groupe pourrait subir des sanctions s'il ne répond pas totalement aux obligations imposées par Sapin 2 en termes de mise en place d'un dispositif formalisé de lutte anticorruption.

PRINCIPAUX RISQUES SOCIAUX

Risque lié à l'attraction et à la rétention des talents

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 sur le long terme de ces difficultés pourrait nuire à la qualité de la prise en charge.

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.

Risque lié à la santé et sécurité des collaborateurs

Le personnel du Groupe, qu'il travaille en maison de retraite, en clinique ou à domicile, prend en charge des personnes fragilisées et en état de dépendance, ce qui implique notamment des actes importants de manutention. Le personnel est donc exposé au risque de troubles musculo-squelettiques qui pourrait affecter sa santé.

PRINCIPAUX RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Risque lié à la non-prise en compte du cadre éco-responsable dans les projets de construction ou dans la gestion des établissements

Le Groupe agissant en qualité de maître d'ouvrage de ses établissements, il est amené à conduire des projets de construction qui pourraient avoir des impacts sur l'environnement. À titre d'exemple, une insuffisance d'éco-conception en amont d'un projet pourrait conduire à des surconsommations énergétiques. C'est dans cet esprit que le groupe ORPEA a initié, avec l'ensemble de ses équipes, une démarche éco-responsable visant à réduire la consommation énergétique.

De plus, 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.

Enfin, l'activité du Groupe génère des DASRI (déchets d'activité de soins à risque infectieux) qui pourraient, s'ils n'étaient pas gérés rigoureusement, conduire à des contaminations.

Risque lié au changement climatique

Les établissements du Groupe peuvent être soumis en fonction de la zone géographique au sein de laquelle ils sont situés à des événements naturels ou phénomènes climatiques tels que inondation, vents violents, fortes chaleurs…

Si un tel événement survenait et que le Groupe n'avait pas mis en place les mesures préventives nécessaires, la sécurité des personnes accueillies pourrait être menacée. C'est pourquoi, le Groupe travaille à l'identification des risques au regard de la localisation de ses établissements et s'assure du suivi des actions préventives décidées.

PRINCIPAUX RISQUES EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS

Risque lié au non-respect des droits humains

Compte tenu de son activité, le groupe ORPEA a toujours mis l'accent sur le respect des Droits Humains tant pour les collaborateurs que pour les personnes accueillies au sein de ses structures ou soignées à domicile.

Ce point est essentiel car la mission de Groupe consiste à prendre en charge des personnes dépendantes ou fragilisées et le défaut de prise en charge médicale ou l'inadéquation de l'accompagnement pourraient porter préjudice aux droits et la dignité des patients et résidents. Dans le même esprit, le respect des droits humains des collaborateurs, partenaires et sous-traitants est essentiel car ils doivent se sentir respectés pour pouvoir incarner ces valeurs.

3.3 UNE CONDUITE RESPONSABLE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

3.3.1 PRINCIPAUX ENJEUX IDENTIFIÉS

Le groupe ORPEA est un acteur de référence dans le secteur de la prise en charge de la dépendance. Il occupe cette place grâce à un développement actif, durable et responsable, reposant sur des valeurs de rigueur et d'éthique ainsi que sur un profond respect des lois et réglementations.

Cependant, au même titre que d'autres acteurs, le groupe ORPEA peut être exposé au risque de corruption et de trafic d'influence dans le cadre de ses interactions avec les tiers (y compris les autorités publiques). La survenance de ce risque pourrait mener la Société, ses collaborateurs ou dirigeants à faire l'objet de sanctions civiles et pénales qui pourraient nuire à la réputation globale du Groupe.

Afin d'adresser ce risque, la Direction Générale a toujours porté un message clair de « zéro tolérance » envers la corruption et le trafic d'influence. Cette vision a été traduite dans un programme de conformité dont les différentes composantes sont intégrées au dispositif de contrôle interne et portées par un pôle dédié à son déploiement. Ainsi, le Groupe a renforcé la diffusion d'une culture éthique sur l'ensemble des entités notamment *via* le déploiement des principes énoncés ci-dessous.

La rigueur du Groupe dans le respect des lois et réglementations se traduit également sur les aspects fiscaux. En effet, ORPEA applique des politiques strictes en la matière comme énoncé ci-après.

3.3.2 DÉFINIR, DÉPLOYER ET APPLIQUER DES PRINCIPES EXIGEANTS EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LA FRAUDE

3.3.2.1 LES PRINCIPES D'ÉTHIQUE ET LE CODE DE CONDUITE DU GROUPE

Les dirigeants du Groupe s'attachent à promouvoir et entretenir de façon permanente un environnement favorable à la diffusion et au respect des principes éthiques et du contrôle interne.

Le respect des exigences d'éthique et qualité est le pilier fondateur de l'environnement de contrôle d'ORPEA. Ces valeurs sont en lien avec un métier qui s'appuie en premier lieu sur des relations humaines. Ce métier repose non seulement sur le lien de confiance établi entre ORPEA et ses collaborateurs d'une part, et les patients/résidents et leurs familles d'autre part, mais aussi sur des relations transparentes avec les tiers, les fournisseurs ou encore les autorités publiques.

Le Groupe a historiquement instauré des chartes éthiques et qualité qui véhiculent les valeurs et les bonnes pratiques du Groupe. En 2018, le Groupe a poursuivi cette démarche par la mise en place du Code de conduite. Les valeurs portées par le Code de conduite 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.

Le Groupe a ainsi mis en œuvre trois documents clés :

- le Code de conduite ;
- la Charte qualité ;
- la Charte des engagements de l'équipe.

Ces documents s'accompagnent également d'une politique cadeaux en cours d'harmonisation et d'adaptation par chaque BU/*Cluster.*

Ces principes se traduisent dans les faits par une politique de formation solide qui permet d'accompagner les collaborateurs dans la mise en œuvre des bonnes pratiques énoncées dans ces documents.

Le Code de conduite

Le Code de conduite décline les engagements d'ORPEA à l'égard de l'ensemble des parties prenantes : les collaborateurs, les patients et résidents et personnes aidées à domiciles, les autorités publiques et les tiers, les investisseurs et prêteurs.

Le Code de conduite du groupe ORPEA, s'adosse à 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.

Le Code est mis à disposition en langue française et anglaise sur le site institutionnel du Groupe pour en faciliter la diffusion en toute transparence. Le Code de conduite a également été traduit dans toutes les langues où le Groupe est présent. Il a été présenté au Management de toutes les BU pour une adaptation en fonction des réglementations locales.

Des sessions de formations en présentiel ont été dispensées à la Direction Générale, aux fonctions *corporate* et au *Cluster* France. Ces formations à destination du personnel Siège et en établissements ont notamment abordé les volets anti-corruption et trafic d'influence au travers de cas pratiques. Les populations identifiées comme étant les plus sensibles ont été formées en priorité par la Direction conformité (CCO, *Chief Compliance Officer*) à savoir les Directions développement, travaux, achats, IT, qualité et comptabilité. Le département qualité est un relais précieux du fait de sa proximité avec les établissements. Le Code de conduite fait partie intégrante du processus d'accueil des nouveaux salariés en cela qu'il constitue une annexe au

contrat de travail et qu'il fait l'objet d'un affichage dans les locaux du personnel ; chaque salarié est informé de l'existence de ce Code de conduite et de la nécessité d'en prendre connaissance. En complément, un programme de formation est en cours de déploiement sur l'ensemble des *Clusters* et BU du Groupe. Des modules de formation accompagnés de supports adaptés ont été partagés avec les BU/*Clusters* afin de faciliter la formation des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel au sein du Groupe. Par exemple, en France, 100 % de l'équipe dirigeante, des responsables de services et des managers d'établissements ont été formés ; le programme de formation a ensuite été déployé auprès de l'ensemble des salariés et en 2018, ce sont plus de 7 112 collaborateurs du Siège et des établissements qui ont déjà été formés sur le Code de conduite.

Des 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 dans le chapitre 3.3.2.5) ont également été lancés afin de structurer toute la démarche autour du présent Code.

La Charte qualité

Chaque *Cluster*/BU du Groupe a mis en place un dispositif qualité qui se traduit sous forme de charte. Ces chartes qualité reprennent le socle commun des engagements du groupe ORPEA et intègrent les spécificités locales de chaque métier, BU, *Cluster.*

Ainsi, comme toutes les autres chartes qualité du Groupe, celle applicable aux maisons de retraite du *Cluster* France décrit les engagements d'ORPEA, vis-à-vis de ses résidents et de leurs familles. Les bonnes pratiques à respecter concernent les domaines suivants : l'accueil, le soin, les repas, la chambre, l'accessibilité, l'information, les activités proposées et la formation du personnel. La charte est affichée dans chaque établissement, présentée à tout nouveau résident accueilli ainsi qu'à sa famille. Le personnel est régulièrement sensibilisé au respect des engagements inscrits dans cette charte.

Les BU/*Cluster* adoptent des Chartes nationales comme c'est le cas pour le *Cluster* France qui applique la Charte de la personne hospitalisée qui en vigueur dans tous les établissements sanitaires : cliniques, hôpitaux…

Enfin, des Chartes qualité dédiées aux activités de maintien à domicile ont également été déployées et diffusées sur les sites institutionnels.

La Charte des engagements de l'équipe

La Charte des engagements de l'équipe est élaborée par le personnel de chaque établissement. Pour l'élaboration de cette Charte, chaque équipe est accompagnée par un professionnel 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 pratiques professionnelles. 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.

À ce jour, cette charte a été mise en œuvre au sein de la France et de la Belgique.

Politique Cadeaux

Le Groupe a refondu sa politique cadeaux et invitations et l'a diffusée à l'ensemble des *Clusters* et BU fin 2018. En pratique, la politique a vocation à gérer les relations entre les collaborateurs du Groupe et les tiers, tels que les partenaires commerciaux, les autorités (fonctionnaires, représentants du gouvernement) et les professionnels de santé.

Cette politique cadeaux définit les règles à appliquer par le personnel du Groupe dans le cadre de ses interactions avec les fonctionnaires, représentant du gouvernement, tiers, professionnels de santé et fournisseurs. La politique fixe également des seuils en matière de cadeaux et d'invitations.

Cette politique cadeaux a été déployée en France, les équipes ont été formées et sensibilisées au respect des bonnes pratiques ; le déploiement est en cours dans les autres pays où le Groupe est présent.

3.3.2.2 UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE NON-CONFORMITÉ

Le Groupe a manifesté sa volonté d'avoir une approche formelle et structurée des risques de non-conformité. Ainsi, sont abordés à la fois les risques de corruption et de trafic d'influence tels que préconisés par la loi Sapin 2 mais également ceux pouvant conduire à d'autres non-conformités, tels que le non-respect du droit de la concurrence, du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), ou le risque de fraude. La première cartographie a été réalisée en 2017 par la Direction audit, risques et contrôle interne avec le support d'un cabinet externe, pour assurer une cohérence de la méthodologie et une exhaustivité de l'approche.

Les risques clés du Groupe ainsi que les facteurs aggravants ont été identifiés *via* une première série d'entretiens. La criticité ou le risque brut de chaque risque a été obtenu(e) par la combinaison de la probabilité et de l'impact. Les parties prenantes du Groupe ont été associées dans la revue des principaux risques en fonction de leur domaine d'expertise.

Une seconde série d'entretiens a permis d'appréhender le niveau du dispositif de contrôle existant, ce qui a permis d'obtenir le risque net ou résiduel. Ce dernier résulte de la combinaison de la criticité et du niveau de maîtrise. Chaque risque de non-conformité a fait l'objet d'une synthèse reprenant les *scenarii*, les facteurs aggravants, les dispositifs de contrôle ainsi que les axes d'amélioration.

Enfin, lors de la présentation du programme *Compliance* dans les *Business Units* du Groupe courant 2018, un focus a été réalisé sur les risques de non-conformité présents localement et la cartographie a été mise à jour.

3.3.2.3 UNE POLITIQUE ACHAT RESPONSABLE ET ENCADRÉE

Le Groupe dispose d'une Direction achats et de Services achats présents dans les différents pays où il est implanté. Dans le cadre de sa politique achat, le Groupe est particulièrement soucieux de la prise en compte des enjeux sociétaux, environnementaux et Sapin 2 dans ses relations avec les fournisseurs.

La politique achats est détaillée au chapitre 3.6.5 de la présente DPEF.

3.3.2.4 ENCADREMENT DES TIERS

Le groupe ORPEA a tout d'abord mis en place des enquêtes de notoriété sur les tiers, dans le cadre de son développement, ainsi qu'une politique de référencement de ses fournisseurs significatifs. L'objectif majeur étant d'éviter tout risque de corruption et/ou de trafic d'influence dans tous les domaines d'activité du Groupe.

La Direction conformité, internalisée début 2018 au sein de la DARCI (Direction audit, risques et contrôle interne), a initié en complément des actions déjà mises en place par les Directions achat et juridique un processus d'identification et d'évaluation des tiers significatifs existants. Les directions ayant fait l'objet d'analyses plus approfondies sont les suivantes : développement, travaux, achats, IT.

Les fournisseurs ont été précatégorisés en fonction de leur caractère significatif ou stratégique. En fonction de cette évaluation, le département conformité a conduit des procédures de « *Know Your Third Party* », au travers de questionnaires de *due diligence Compliance*. Des plans d'action ont été mis en œuvre en fonction des réponses reçues.

Parallèlement, le Code de conduite est diffusé aux fournisseurs du Groupe et des clauses *Compliance* viennent compléter les contrats lorsque nécessaire. Concernant les nouveaux tiers, le dispositif repose sur la mise en place de procédures de contrôle interne et d'approbation strictes pour éviter tout risque de corruption et/ou de trafic d'influence. Ainsi, à titre d'exemple, chaque nouvelle acquisition est soumise à un processus de due diligence formalisé.

Au titre de l'année 2018, 235 tiers stratégiques ont été analysés et 112 d'entre eux ont fait l'objet d'une *due diligence Compliance* approfondie ; aucun n'a fait d'objet de faits de corruption.

3.3.2.5 LA MISE EN PLACE D'UN OUTIL DE SIGNALEMENT

Depuis juin 2018, un dispositif d'alerte éthique global est mis à disposition des collaborateurs (internes ou externes) et des tiers afin d'alerter sur des manquements aux Principes du Code de conduite, notamment en matière de fraude, de corruption et de conflits d'intérêts.

La confidentialité des informations est garantie à toutes les étapes du processus d'alerte, notamment en ce qui concerne l'identité du lanceur d'alerte. Aucune mesure de sanction ne peut être prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement aux Principes du Code de conduite du Groupe *via* la plateforme d'alerte accessible à l'adresse suivante : www.orpea.signalement.net.

Le Groupe a également mis en place une procédure de recueil des signalements accessible sur le site d'alerte. La procédure énonce en particulier les droits et obligations des émetteurs d'alerte et des personnes visées par un signalement. Elle précise également l'étendue de la protection accordée au lanceur d'alerte qui émet de bonne foi un signalement.

Une « charte d'investigation » a aussi été rédigée afin d'encadrer le déroulement des enquêtes enclenchées à la suite d'un signalement.

Afin de renforcer la connaissance de cet outil, le site fait l'objet d'une présentation plus détaillée dans le cadre des formations présentielles au Code de conduite. La DARCI (Direction audit risques et contrôle interne) a mis en place les conditions permettant de faciliter la remontée d'informations. En plus du site de signalement et des canaux de remontées traditionnels d'informations, des sensibilisations au risque de corruption et de trafic d'influence ont été dispensées aux fonctions exposées. À fin 2018, un seul cas a été remonté et ne portait pas sur des faits de corruption.

3.3.2.6 APPLIQUER DES POLITIQUES STRICTES EN MATIÈRE DE RESPECT DES RÈGLES FISCALES

Le groupe ORPEA est un contribuable responsable, qui vise à se conformer aux règles fiscales de chaque pays dans lequel il opère.

L'organisation de la fonction fiscale est structurée de façon à assurer la parfaite conformité du Groupe avec les lois et réglementations fiscales des pays dans lesquels il est implanté. Ainsi, les Directions financières de chaque *Business Unit* ou *Cluster* s'assurent que les évolutions réglementaires fiscales sont bien prises en compte et correctement appliquées par les entités de la zone géographique concernée. Afin de garantir la régularité d'opérations nouvelles ou exceptionnelles, le Groupe s'appuie sur l'expertise de cabinets spécialisés en droit fiscal le cas échéant.

La fonction fiscale a pour objectif de :

- satisfaire à toutes les règles fiscales locales et s'acquitter, en temps voulu, de l'ensemble de ses dettes fiscales dans les pays où le Groupe est implanté ;
- anticiper et limiter les risques et les litiges fiscaux ;
- entretenir de bonnes relations avec les différentes autorités fiscales.

ORPEA ne possède aucun intérêt économique ou financier dans les pays figurant sur la liste de l'UE des pays et territoires non coopératifs.

3.4 UNE APPROCHE SOCIALE RESPONSABLE

3.4.1 PRINCIPAUX ENJEUX IDENTIFIÉS

La qualité, la disponibilité et l'engagement des collaborateurs jouent un rôle essentiel dans la réussite du Groupe. Dans une optique continuelle d'amélioration, ORPEA souhaite développer une politique interne ambitieuse afin d'identifier, attirer, retenir et former des collaborateurs compétents, au comportement responsable, pour pérenniser le développement de ses activités et ses résultats.

Afin de répondre à ces enjeux, le Groupe est dans une démarche active de renforcement de ses équipes au sein de la Direction ressources humaines. Plus spécifiquement en 2018, la Direction des ressources humaines Groupe, rattachée à la Direction Générale, s'est réorganisée en trois départements et compte désormais une Direction du développement RH, une Direction données et process et une Direction des affaires sociales.

Sur la base de ces ressources, le Groupe pourra, de manière proactive, répondre aux enjeux RH identifiés :

- pallier aux difficultés de recrutement et limiter le turn-over notamment dans les professions médicales et paramédicales, pour garantir un continuum de prise en charge aux résidents et patients, assurer la pérennisation de l'activité et soutenir la croissance du Groupe ;
- travailler sur l'attractivité et la rétention des talents ainsi que le développement de carrière au sein du Groupe ;
- poursuivre la mise en œuvre des actions nécessaires pour préserver le bien être, la santé et la sécurité des collaborateurs ;
- veiller au respect des réglementations et procédures et maintenir un dialogue social le plus propice à la stabilité des équipes des établissements.

La politique RH du Groupe s'est axée autour de nombreux projets, entre autres, développer la mobilité nationale et internationale, mener une politique dynamique de relations avec les écoles, raccourcir les délais de recrutement en harmonisant les procédures, en s'assurant de la diffusion des offres d'emplois sur les meilleurs supports ou avec les meilleurs prestataires, en créant des partenariats spécifiques entre pays pour ce qui est de la pénurie du personnel, ou encore en posant les bases d'un programme de détection des talents et de formation spécifique.

Mais le Groupe garde en tête que le bien-être, et donc la stabilité des équipes se fait aussi au quotidien, par le biais d'un management bienveillant, de conditions de travail respectueuses, d'un équilibre vie professionnelle et vie privée, et par un dialogue social de proximité. Autant d'aspects qui sont systématiquement pris en compte dans la politique ressources humaines développée par le Groupe.

En parallèle, la mise en place d'un pilotage centralisé des indicateurs sociaux permettra d'anticiper au mieux les enjeux et d'orienter efficacement les actions.

La coordination de tous ces projets permettra de contribuer à une activité pérenne et solide à la hauteur des défis de demain.

3.4.2 PRÉSENTATION DES POLITIQUES APPLIQUÉES ET RÉSULTATS OBTENUS

Afin de répondre aux défis économiques et sociaux actuels et futurs, ORPEA a adopté une politique de proximité, essentiellement **centrée sur l'humain** en persévérant dans la recherche de l'excellence managériale. Le Groupe forme des managers à l'écoute de leurs collaborateurs et soucieux de construire une relation de confiance basée sur le dialogue. Chacun a à cœur de valoriser le travail réalisé et les échecs sont analysés afin d'encourager les salariés à réussir quotidiennement.

La question du bien-être au travail est également au cœur des politiques RH du Groupe afin d'offrir aux collaborateurs des environnements de travail où chacun peut se révéler, grandir et s'épanouir.

Mettre l'humain au cœur de l'entreprise c'est également amener les collaborateurs à gagner en autonomie, les aider à prendre des responsabilités, en leur faisant confiance autour de challenges clairs, réalisables et motivants. Les managers sont présents sans relâche afin que chacun se sente reconnu dans son travail et soit considéré dans ses fonctions. Promouvoir le mérite, déceler et faire évoluer les talents est le défi quotidien qu'ORPEA a toujours souhaité relever.

Enfin, ORPEA s'attache à renforcer en permanence ses actions en faveur de la diversité dans le recrutement, la promotion et l'égalité salariale. La Direction des ressources humaines et l'ensemble du Groupe sont en vigilance permanente pour maintenir une politique d'égalité femme-homme et pour assurer l'accompagnement des personnes en situation d'handicap et/ou d'insertion dans leur emploi. Élément structurant de la culture d'entreprise, la diversité et l'inclusion ont toujours été considérés par le Groupe comme un levier de performance au cœur de la stratégie du Groupe. Au quotidien, Le Groupe s'engage dans une politique de diversité plus large, pour donner sa chance à chacune et chacun, en fonction de ses compétences et de ses valeurs, et ce indépendamment par exemple de son genre, son âge, son origine et sa formation initiale.

3.4.2.1 LES RESSOURCES HUMAINES AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DU GROUPE

3.4.2.1.1 Notre modèle

ORPEA a construit son développement et sa réputation sur sa capacité à valoriser l'histoire du Groupe et l'excellence des services proposés. Ce modèle repose sur la culture du Groupe, une vision à long terme, garant de la qualité de l'accueil, des soins et de la sécurité des personnes accueillies.

Connu et reconnu pour son savoir-faire, le Groupe intègre les standards qualité les plus élevés en recrutant des talents, experts dans les domaines de compétences de l'activité, loyaux et responsables. Doté d'un solide capital humain, ORPEA a toujours su façonner une identité singulière de proximité managériale, développant la coopération et insufflant des modes de travail plus agiles.

Ce modèle unique est la quintessence d'une grande fierté pour tous les employés. Chaque tâche, chaque prise de décision guide le comportement de chacun au travers de l'ensemble du Groupe, pour toujours améliorer l'accueil, le confort, les soins, devenant ainsi un état d'esprit, partagé par tous.

3.4.2.1.2 Nos valeurs

Les valeurs pour ORPEA sont avant tout le reflet de la vision que ses dirigeants incarnent afin de mener l'entreprise vers un objectif commun. Chaque jour, ces valeurs permettent à chacun de prendre des décisions et de tisser un partenariat de confiance vis-à-vis de toutes les parties prenantes, résidents, patients et personnes aidées à domicile, fournisseurs, prestataires, partenaires et autorités publiques, actionnaires, investisseurs, prêteurs, ainsi que vis-à-vis de la société civile et de l'environnement.

Ces valeurs font partie du pacte implicite qui lie chacun à l'ensemble du Groupe.

Aujourd'hui et à l'heure où des milliers de nouveaux collaborateurs rejoignent chaque année notre Groupe, partout dans le monde, il nous a semblé nécessaire de réaffirmer avec fierté et à travers le Code de conduite diffusé en 2018, les valeurs et principes qui doivent continuer à guider quotidiennement chaque salarié dans ses relations avec toutes les parties prenantes de notre activité.

PROFESSIONNALISME	LOYAUTÉ
Pour l'ensemble des équipes de l'entreprise, faire preuve de professionnalisme, c'est conjuguer de solides compétences professionnelles à un sens aigu des responsabilités et à une attention continue portée à la qualité des prestations. Cette exigence s'exprime tant au niveau individuel, *via* la rigueur et l'engagement dont chacun se doit de faire preuve dans son travail, qu'au niveau collectif, à travers la mise en place de procédures efficaces, de nos politiques qualité et de nos politiques formations.	Le Groupe est convaincu que la loyauté est indispensable à l'entretien de relations de confiance, saines et durables, avec toutes les parties prenantes participant au succès du Groupe sur le long terme. Cette loyauté se traduit par un comportement intègre, exemplaire, des discussions de bonne foi, et le respect des engagements vis-à-vis des interlocuteurs, pour lesquels une même réciproque est attendue.
BIENVEILLANCE	**HUMILITÉ**
Le bien-être de tous les patients et résidents accueillis au sein des établissements du Groupe, et de toutes les personnes accompagnées par les équipes à domicile, constitue notre priorité absolue. Ce bien-être passe par des prestations de soins et d'hébergement de qualité, mais aussi par la construction d'une relation de confiance avec les personnes fragilisées et leurs familles dont le Groupe prend soin au quotidien. Cette relation est fondée sur une démarche quotidienne de bien-traitance, c'est-à-dire respectueuse, empathique et toujours bienveillante.	« L'homme est une chose imparfaite qui tend sans cesse à quelque chose de meilleur et de plus grand qu'elle-même. » Cette citation du philosophe René Descartes fait écho à l'approche que le Groupe a de ses activités : l'humain se trouvant au cœur des pratiques, il convient nécessairement de composer avec l'imparfait ; c'est justement cette lucidité qui permet aux salariés du Groupe de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et de réponse réactive et créative aux défis rencontrés au quotidien.

3.4.2.1.3 Chiffres clés

Effectifs et répartition du temps de travail

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.

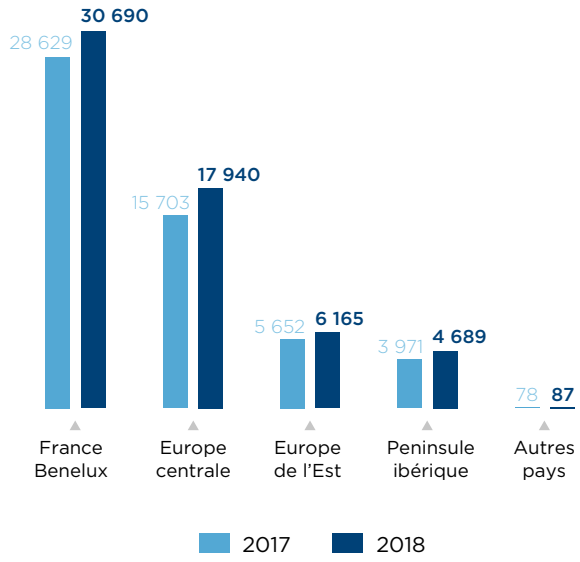
Les effectifs totaux contribuant à l'activité du Groupe (effectif des sièges, des établissements, maisons de retraite, cliniques et services à domicile) s'élèvent à 59 571 collaborateurs fin 2018, soit 10 % de plus qu'à la fin 2017. Cette hausse s'explique d'une part par les ouvertures de nouveaux sites et d'autre part par les opérations de croissance externe réalisées par le Groupe en 2018.

Depuis 2017, compte tenu du fort développement du Groupe à l'international, les effectifs des pays hors France sont supérieurs au nombre de collaborateurs travaillant en France. Par cette étape, le Groupe a marqué un tournant dans la vision globale des ressources humaines qu'il doit adopter dans les toutes prochaines années.

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
Indicateur	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Effectifs *	59 571	54 033	30 690	28 629	17 940	15 703	6 165	5 652	4 689	3 971	87	78
Contrat permanent	82 %	83 %	81 %	85 %	84 %	78 %	89 %	94 %	72 %	75 %	11 %	10 %
Contrat temporaire	18 %	17 %	19 %	15 %	16 %	22 %	11 %	6 %	28 %	25 %	89 %	90 %
Temps plein	62 %	64 %	73 %	76 %	39 %	40 %	53 %	54 %	85 %	84 %	100 %	100 %
Temps partiel	38 %	36 %	27 %	24 %	61 %	60 %	47 %	46 %	15 %	16 %	0 %	0 %
Cadres	N/A	N/A	11 %	11 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Non-cadres **	N/A	N/A	89 %	89 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

* *En personnes physiques présentes au 31 décembre 2018 tous types de contrats confondus.*
** *La notion de cadre/non-cadre n'existe qu'en France.*

▶ ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE, ENTRE 2017 ET 2018



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. L'objectif reste cependant le même : avoir des équipes stables dans un emploi pérenne.

Cette politique de l'emploi favorise les contrats de travail pérennes, généralement à durée indéterminée dans les pays pour lesquels cela reste la norme (par exemple, France et Espagne).

Ainsi, le pourcentage de salariés travaillant à temps plein et contrat permanent est respectivement de 62 % et 82 %, en très légère baisse, par rapport à l'année dernière (2 points et 1 point). Les explications sont le plus souvent liées au fort développement du Groupe. Que ce soit au sein de pays où le contrat temps plein et à durée permanente correspond moins à la philosophie de travail des collaborateurs, ou dans le cadre de premières embauches au sein de pays qui ont connu une forte croissance en terme d'effectif grâce aux nouvelles constructions, le recours au temps partiel est également très souvent utilisé pour un accompagnement plus important aux moments forts de la journée de la prise en charge des patients et résidents.

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 (7 jours/7 et 24 h/24h), 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 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, bien que le recours au contrat à durée déterminée soit nécessaire, le principe demeure 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 préférer l'engagement à durée déterminée.

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.

Taux d'absentéisme

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
Indicateur	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Taux d'absentéisme	7,6 %	8,5 %	9,1 %	9,0 %	5,6 %	8,5 %	7,4 %	5,5 %	7,3 %	9,2 %	0,5 %	0,6 %

Le taux d'absentéisme 2018 est en baisse par rapport à 2017 et démontre l'intérêt que le Groupe porte à la qualité de vie au travail de ses collaborateurs.

En recherche constante d'améliorations, les managers ne cessent de travailler à diminuer ces taux en s'investissant au plus près de leurs équipes pour lutter notamment contre les risques psycho sociaux et professionnels.

Nombre de départs

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
Indicateur	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Nombre de départs (CDI)	11 440	11 228	6 011	6 240	3 261	2 872	1 598	1 646	569	470	1	0
Dont nombre de licenciements (CDI)	3 063	2 177	1 317	1 472	1 581	545	75	69	90	91	0	0

De manière générale, 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.

De manière épisodique, des réorganisations au sein des pays peuvent entraîner des départs, ce qui a pu être le cas en 2018 en Allemagne dans le cadre notamment de la centralisation des fonctions supports au Siège de l'Allemagne.

Frais de personnel

La politique de rémunération d'ORPEA a pour but de contribuer à l'atteinte des objectifs et vise la promotion d'une culture de la performance et la valorisation des compétences nécessaires au développement du Groupe.

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Rémunération *(en millions d'euros)*	2 025	1 471	1 166	779	576	439	189	170	93	80	1,6	1,5

3.4.2.2 DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ DU GROUPE

3.4.2.2.1 Une politique de recrutement active

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.

Chez ORPEA, les collaborateurs sont au cœur de la réussite du Groupe ; chaque année, de nouveaux talents viennent rejoindre les équipes en place, tant pour continuer à assurer au quotidien la mission de prise en charge et d'accompagnement des résidents, patients et bénéficiaires mais aussi pour permettre au Groupe de continuer son développement au sein des pays existants et/ou futurs.



11 693
collaborateurs
recrutés en CDI en 2018

Ces créations d'emplois, et les renouvellements liés aux départs naturels ont permis au Groupe de recruter au total 11 693 personnes en contrat à durée indéterminée en 2018, sachant que 9 775 personnes avaient été recrutées en contrat à durée indéterminée en 2017 et 8 472 en 2016.

Le développement au sein de nouveaux pays en 2018, comme le Portugal par exemple, a permis de recruter, de manière pérenne plus de 90 collaborateurs en contrat permanent, et ainsi contribuer au développement de l'emploi local dans les territoires où le Groupe est implanté.

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.

Au-delà du recrutement global, le Groupe axe également sa politique sur la recherche de profils prometteurs et/ou spécifiques en développant des partenariats avec des écoles ou universités de renom.

Il est, en effet, primordial pour le Groupe de créer un vivier de talents avec une nécessaire dimension interculturelle en vue d'accompagner le développement du Groupe à l'international.

À titre d'exemple, ORPEA a développé un partenariat spécifique avec l'ESCP Europe en vue de préparer efficacement les talents de demain et les accompagner à prendre des responsabilités managériales importantes.

À travers cette collaboration, ORPEA œuvre également 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 par la DRH de chacun des *Clusters*.

Recrutements en CDI, par zone géographique, entre 2017 et 2018

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Recrutements (en CDI)	11 693	9 775	5 612	5 476	3 461	2 206	1 989	1 783	630	309	1	1

3.4.2.2.2 Attractivité/marque employeur

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, au-delà de leurs qualifications professionnelles, partagent les valeurs du Groupe.

Pour se faire ORPEA a toujours communiqué sur son attachement à la bienveillance, premier pilier de la bien-traitance, nécessitant l'écoute, la disponibilité, le respect et la confiance.

De leur côté, sachant que les meilleurs ambassadeurs du Groupe sont ses collaborateurs, les établissements mettent en avant l'accueil, la convivialité et la bonne humeur, qui en font de véritables lieux de vie, ouverts sur l'extérieur, propices au développement des liens sociaux.

Le Groupe sait pour autant que l'attractivité est un enjeu majeur pour l'ensemble du secteur d'activité.

Toutes les initiatives prises en ce sens par les DRH des différents pays sont donc encouragées et partagées au sein de l'ensemble des *Clusters* lors des réunions de rencontres des DRH Groupe organisées pluriannuellement par la DRH Corporate.

Par exemple, ORPEA Belgium a développé un partenariat spécifique avec une école d'infirmiers en Flandre afin que des étudiants puissent effectuer leur stage dans des résidences françaises, notamment à Montpellier. ORPEA Poland a mis en

place un partenariat pour développer une application mobile afin de pouvoir communiquer plus largement. L'Espagne de son côté organise une fois par an des journées portes ouvertes au sein de ses établissements.

Le Groupe continuera durant les prochaines années à faire le nécessaire pour mettre en valeur, renforcer l'image du Groupe en réaffirmant son identité et en mettant en lumière son engagement et ses actions notamment en matière de qualité de prise en charge et d'acteur socio et éco-responsable.

3.4.2.3 VEILLER À LA SANTÉ, À LA SÉCURITÉ ET AU BIEN-ÊTRE DE NOS COLLABORATEURS

Afin de proposer un service sur mesure et unique à chacun de nos patients et résidents tout en gardant notre leadership sur un marché constamment en évolution, le groupe ORPEA a développé une stratégie volontariste pour améliorer les conditions de travail, et faire de la qualité de vie au travail un véritable enjeu stratégique.

Parce qu'engagement rime avec performance, la qualité de vie au travail fait partie intégrante de l'essence même du Groupe. Instaurer un climat de confiance est primordial pour améliorer les conditions de travail dans les établissements. Préserver la santé physique et psychique grâce à une vigilance constante des managers, garantir un personnel formé pour travailler en toute sécurité et instaurer des relations sociales apaisées ont permis à ORPEA devenir une entreprise connue et reconnue pour son savoir-faire dans ce domaine.

Dans nombre de pays, des politiques dynamiques ont été menées conjointement avec la DRH et les représentants du personnel pour améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs.

Cela se traduit, selon les pays, par offrir un petit-déjeuner, mettre à disposition des équipes la salle de sport, faciliter la réservation d'une place en crèche.

Par ailleurs et parce que la valorisation et la reconnaissance du travail effectué permettent également de favoriser la qualité de vie au travail des équipes, chaque pays organise des concours internes et/ou externes, des événements et fêtes d'équipe.

La qualité de vie au travail s'exprime également au travers des réponses proposées aux attentes du salarié vis-à-vis du Groupe. La Direction des ressources humaines s'est donnée comme mission de détecter et valoriser les talents en créant de nouvelles opportunités de développement personnel et professionnel. ORPEA n'oublie pas que la qualité du management demeure indispensable pour développer des objectifs stimulants, des opportunités de carrières et pour encourager les dépassements de chacun à titre individuel mais aussi collectivement.

3.4.2.3.1 Promouvoir la sécurité au travail

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.

Les instances représentatives du personnel et les collaborateurs sont consultés régulièrement 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 équilibrée de la charge de travail d'autre part.

Aussi, seul ou avec les instances représentatives, le Groupe décline ses actions en la matière :

- en identifiant les risques présents pour construire 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 et responsabilisant les managers à l'accueil et à la formation des travailleurs ;
- en équipant les établissements de matériels adaptés afin de limiter le port de charge (exemple : rails plafonniers).

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 et la gravité des risques auxquels sont confrontés nos 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 systématiquement 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 depuis de nombreuses années.

Par ailleurs, 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 dans l'ensemble des pays. 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 pays mettent également en place des actions afin de prévenir les troubles musculo-squelettiques. Par exemple, sur ORPEA Deutschland, des cours sont organisés en partenariat avec l'assurance maladie (fitness, natation, détente musculaire progressive…) et la structure participe financièrement à la tenue de cours externes dans des salles de conditionnement physique. L'Espagne informe et forme tous les employés sur le risque général et le risque particulier du poste de travail *via* une formation actualisée tous les deux ans et spécifiquement sur la prévention des troubles musculo-squelettiques, chaque année une formation spéciale est organisée et dispensée par un physiothérapeute.

En Suisse, les chefs d'équipe ont développé un management de proximité, à l'écoute des collaborateurs pour la prévention des risques de maladies ou d'accidents du travail. Annuellement, les collaborateurs soignants doivent valider des mini-formations pour rappeler les règles et les bons comportements à avoir afin de travailler en sécurité.

En Italie, le personnel travaillant dans les résidences suit automatiquement une formation sur la manutention afin de communiquer sur les bons mouvements à apporter dans le cadre de la prise en charge et des soins. L'objectif est notamment la diminution des accidents liés à ces aspects, et donc de l'absentéisme.

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 ORPEA est implanté 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.

Le Groupe poursuit, en permanence ses efforts dans l'amélioration des conditions de travail de ses collaborateurs, et une recherche constante des bonnes pratiques accompagnent l'engagement d'ORPEA à lutter contre les risques de notre secteur d'activité.

Le nombre d'accidents est un indicateur RH devant sans conteste être le plus bas possible.

Évolution des accidents de travail (fréquence et gravité), entre 2017 et 2018

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Taux de fréquence	36,2	43,8	58,1	63,7	8,6	14,4	9,5	8,2	49,8	53,5	0	0
Taux de gravité	1,4	1,1	2,5	1,5	0,3	0,4	0,3	0,4	1,4	1,5	0	0

Il convient de noter que 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.

Ces nouveaux indicateurs ont été mis en place pour la première fois en 2016. Il conviendra d'avoir un recul de plusieurs années et une appropriation par les pays afin de tirer les conclusions de variations. 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 différant 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.

Enfin, la France n'a techniquement pas eu la possibilité de s'adapter à la définition retenue pour le Groupe. 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.

Ainsi, les taux de fréquence et de gravité répertoriés sur les données Benelux sont plus hauts mais ne peuvent être comparés aux autres *Clusters*.

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 constituent 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 dysfonctionnements pour l'entreprise puisqu'entraînant des désorganisations donc, nuisant au bon fonctionnement et à la qualité du travail au sein des établissements.

3.4.2.3.2 Prévenir les risques psychosociaux

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.

Par exemple, en 2018 un module spécifique intitulé « comprendre et manager une institution en développant une stratégie d'anticipation des risques psychosociaux» a été développé et dispensé en France avec un grand succès.

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…).

Huit sessions de cette formation de trois jours ont ainsi pu être effectuées permettant de former de manière globale et complète plus d'une centaine de managers. Le programme de formation sera poursuivi avec la même dynamique sur 2019.

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 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. L'intervention de cette cellule 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 2018, 53 interventions et 44 missions (N.B. : une mission peut comporter plusieurs interventions) ont ainsi été réalisées ayant permis de rétablir un sentiment de sécurité ou de sérénité au sein des équipes et 367 personnes ont pu bénéficier de la prise en charge (en individuel ou en groupe) de la cellule psychologique.

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.

3.4.2.3.3 Favoriser la qualité de vie au travail

Depuis son origine, ORPEA s'est donné comme ambition d'offrir des environnements certes sécurisés mais également garants d'une qualité de vie au travail.

Toutes les initiatives sont encouragées par le Groupe et valorisées à la hauteur de l'importance qu'elles revêtent.

En effet, 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.

Ainsi, la Belgique à la demande des équipes et en bonne entente avec les représentants du personnel, a mis en place un module « vivre et travailler ensemble ». L'objectif de cette formation/sensibilisation est de renforcer l'esprit d'équipe et d'entraide au sein des établissements, 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.

La qualité de vie au travail c'est aussi permettre autant que possible à ses employés de concilier plus facilement leur vie professionnelle et leur vie privée.

En Allemagne, les communes de Siegen-Wittgenstein et d'Olpe ont récompensé les entreprises ayant une politique favorable aux familles. Six entreprises ont été certifiées pour la première fois et huit autres pour la deuxième fois dont CELENUS Fachklinik Hilchenbach.

Andreas Müller, président de la commune, a souligné : « Les entreprises lauréates font preuve d'un haut niveau d'engagement afin de permettre à leurs employés de concilier plus facilement vie professionnelle et vie privée. Même dans les domaines où il est difficile d'assouplir les horaires de travail, par exemple dans le secteur des soins de santé, les entreprises travaillent d'arrache-pied à la mise en place d'un horaire de travail pouvant répondre aux besoins de la main-d'œuvre. »

En France, les partenaires sociaux et ORPEA ont décidé de poursuivre les actions engagées depuis plusieurs années afin d'améliorer la qualité de vie au travail en définissant par un accord d'entreprise, un cadre général et des dispositifs visant à promouvoir le bien-être au travail de l'ensemble des collaborateurs.

3.4.2.3.4 Favoriser et/ou maintenir un dialogue social de qualité avec les partenaires sociaux

Le Groupe associe pleinement les instances représentatives du personnel locales, quand elles existent, au développement de l'entreprise. De manière générale, 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.

Le dialogue social est mis en place et fonctionne dans le Groupe notamment par l'intermédiaire, des instances représentatives du personnel suivantes : délégués du personnel, Comités d'Entreprise, 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. Chaque pays, en fonction de sa législation a ses propres instances représentatives. 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. Ainsi en 2018 en Allemagne, sur l'ensemble du pays les institutions ont été renouvelées, en 2019 en France le renouvellement des instances représentatives du personnel aura lieu, en 2020 en Belgique. La structure de ces institutions peut toujours être amenée à évoluer afin de prendre en compte et respecter les évolutions législatives locales.

Dans tous les cas la volonté du Groupe est de préserver le principe d'une représentation équitable et équilibrée, à tous niveaux, de l'ensemble des salariés du Groupe, permettant d'assurer au mieux, à tous niveaux, un dialogue social cohérent et serein.

Ainsi en Belgique et en Espagne, le dialogue est légalement structuré sur des instances similaires à la France. Un organe composé paritairement débat des informations économiques, sociales et financières et un autre composé paritairement aussi envisage ce qui touche à la prévention et la protection au travail.

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.

En Allemagne et en Autriche les salariés sont également représentés par un organe composé de salariés élus par leurs pairs.

Au Pays-Bas chacune des *Business Units* assure le dialogue avec les représentants du personnel élu également par les collaborateurs.

En Pologne et en Suisse, le dialogue de proximité est la règle.

Par ailleurs, par le biais de négociations régulières avec ces organes ou avec les représentants des syndicats, il existe dans différents pays des accords collectifs, à périmètre variable, tant en raison de la concertation sociale que des réglementations locales 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 et 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. En France de par la négociation annuelle obligatoire, le nombre d'accords signés est plus régulier que dans les autres pays (15 accords signés). Ainsi, en 2018, en plus d'un accord relatif à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle, il a également été signé un accord mettant en place un plan d'épargne pour permettre aux salariés de constituer, avec l'aide de l'Entreprise, un portefeuille de valeurs mobilières en bénéficiant des avantages fiscaux et sociaux attachés à cette forme d'épargne collective.

Dans l'ensemble des pays, les accords trouvés intègrent la donne légale mais promeuvent également l'équité, le respect des salariés pour une fidélisation évidente et un dialogue transparent.

3.4.2.4 ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE NOS COLLABORATEURS

3.4.2.4.1 La formation, au cœur du business de l'entreprise

732 609
heures de formation
dispensées en 2018

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 chaque année pour répondre tant aux enjeux des différents secteurs d'activité au sein desquels le Groupe évolue qu'à son expansion internationale.

L'ambition d'ORPEA a toujours été de développer une importante politique de formation t accessible à tout le personnel : en effet, le Groupe souhaite permettre à chaque collaborateur d'être toujours à la pointe de son métier mais également de développer ses compétences, tout en diffusant les valeurs et la culture d'entreprise.

Ainsi, chaque salarié de l'entreprise se voit offrir la possibilité de renforcer, améliorer, diversifier ses compétences et être ainsi accompagné dans le cadre de son projet professionnel. Faire grandir les talents internes du Groupe, telle est l'ambition qui a toujours animé le Groupe.

Les formations sont ainsi déclinées de la manière la plus large possible (*e-learning,* supports vidéo, *in situ*...) tant par des formateurs externes au Groupe que des experts internes souhaitant partager leurs savoirs.

Nombre d'initiatives se multiplient au sein des différents pays afin d'être au plus près des attentes des collaborateurs. Par exemple, au sein de Woonzorgnet aux Pays-Bas, tous les employés (personnel de soins et fonction support) ont accès à l'académie « GGZ E-cademy » qui propose environ 200 cours d'*e-learning* sur un large éventail de sujets (aussi bien sur les pratiques de prise en charge que sur le développement personnel).

14
heures de formation
par salarié dispensées
en 2018

Évolution du nombre d'heures de formation (par zone géographique), entre 2017 et 2018

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique *		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Formation *(en nombre d'heures)*	732 609	604 475	387 700	310 745	223 857	196 434	90 671	64 579	29 592	31 396	791	1 322

* *Sur le* Cluster *Péninsule Ibérique, le nombre d'heures est en légère baisse par rapport à l'année dernière, dû à un changement de stratégie pour deux formations récurrentes depuis plusieurs années. En effet, afin de s'adapter aux besoins des salariés, la DRH a souhaité élargir cette formation à un plus grand nombre de collaborateurs (500 de plus en moyenne) mais pour un nombre d'heures de formation par collaborateur moins élevé (quatre heures au lieu de sept heures).*

L'intérêt que suscitent les formations témoigne que le Groupe 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. Par ailleurs, par le biais de sa politique spécifique de formation courte durée, le Groupe peut sensibiliser de manière régulière l'ensemble de ses collaborateurs.

3.4.2.4.2 La mobilité professionnelle pour répondre aux attentes des collaborateurs et aux besoins 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.

Sur la base des 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. Dans tous les pays, nombre de directeurs sont issus de la promotion interne ; par ailleurs, aides-soignants, infirmiers, cadres de santé ou administratifs ont réussi, grâce à leur motivation, leur implication et leur potentiel à évoluer vers des postes à responsabilité.

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 satisfaction de son personnel.

Cette dynamique témoigne de l'accompagnement dans la construction du projet professionnel de ses collaboratrices et collaborateurs de valeur, notamment en privilégiant le recrutement en interne pour les postes d'encadrement à pourvoir.

Ainsi, en France, 100 % des Directeurs régionaux (DR) sont issus de la mobilité interne. Dans les autres pays, la grande majorité des DR ont suivi le même type de parcours.

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 tant entre les métiers du Groupe qu'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 culturel.

La mobilité internationale se développe également avec des collaborateurs français évoluant en Espagne, au Portugal, en Belgique ou encore en Chine.

Les initiatives d'échanges entre professionnels et entre les pays sont également très appréciées de notre personnel. Ainsi, que cela concerne les médecins ou les chefs de cuisine, chacun est invité à partager son expertise au-delà des frontières ; cette dynamique d'échanges contribue à valoriser les équipes et à concourir à leur fierté d'appartenance au Groupe.

3.4.2.4.3 Des partenariats pour accompagner et développer le talent de nos équipes

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.

Ainsi, afin d'enrichir les connaissances de ses collaborateurs, le groupe ORPEA a développé des Diplômes Universitaires en partenariat avec des Universités des différents pays.

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 de ce partenariat existant, afin que chacun puisse mettre en œuvre un cursus reconnu, tout en étant individualisé à aux particularités locales.

De son côté l'ESCP EUROPE, continue l'accueil de promotions « CADRELAN Stratégique », permettant aux collaborateurs du Groupe qui le souhaitent 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, quel que soit leur lieu de travail. 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 » qui a été officiellement lancée en 2016 permet au Groupe de proposer à ses 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 ont débuté en 2018.

En Espagne, pour accompagner le développement des personnes visant un poste de manager, ORPEA IBERICA finance le Master en gestion gériatrique nécessaire. En effet, comme dans beaucoup de pays, un diplôme est obligatoire afin de pouvoir occuper un poste de directeur au sein d'un établissement. En Espagne, le diplôme et le parcours à réaliser sont définis par des règles régionales ; ainsi, ORPEA IBERICA permet notamment aux adjoints d'établissements, futurs directeurs, d'obtenir gratuitement le diplôme correspondant leur permettant de développer leurs compétences et carrière. Cela répond à la volonté du Groupe de promouvoir au maximum en interne les collaborateurs. 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 un haut niveau de qualité. Ces projets s'inscrivent ainsi non seulement dans la Démarche Qualité de la *Business Unit* mais reflètent également de la volonté du Groupe d'être en constante recherche d'axes de différenciation – tant auprès des résidents, patients et prospects qu'envers ses actuels et futurs collaborateurs.

3.4.2.5 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

ORPEA a toujours considéré la diversité comme une opportunité de réussite pour le Groupe et a, à ce titre, inscrit cette ambition au cœur de sa stratégie.

Au sein du Groupe, chaque salarié, quel que soit son diplôme, son origine, son genre, sa religion, son âge, se voit offrir la même possibilité de développement professionnel.

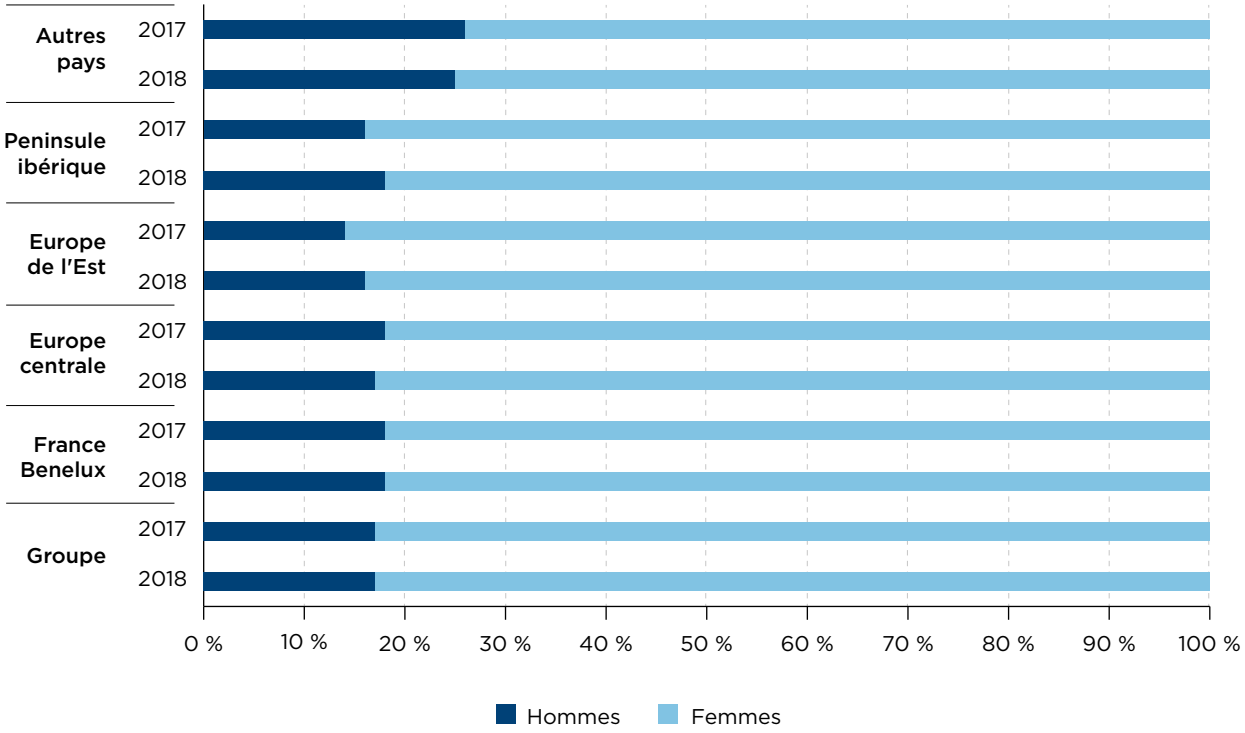
Cet état d'esprit est partagé au plus haut niveau de l'encadrement et déployé auprès de l'ensemble des managers du Groupe.

3.4.2.5.1 Égalité professionnelle Hommes/Femmes

ORPEA a toujours compté parmi ses équipes un nombre important de femmes et ce, quel que soit le pays d'implantation. En 2018, 83 % des salariés d'ORPEA sont des femmes.

Le Groupe a toujours veillé à ce que tous les métiers, et notamment les postes à responsabilités, soient accessibles tant aux femmes qu'aux hommes, que ce soit en matière de recrutement ou d'évolution professionnelle.

▶ **RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ENTRE 2017 ET 2018**



Depuis plus de 20 ans, le Groupe s'engage au quotidien, dans une politique de diversité et de mixité des ressources humaines, au sens large, pour donner sa chance à chacune et chacun, en fonction de ses compétences et de ses valeurs, et ce indépendamment par exemple de son genre, son âge, son origine et sa formation initiale.

Dans ce cadre, le Groupe a toujours mis l'égalité femmes-hommes au cœur de ses principes.

Ce résultat est un engagement quotidien de chacun vers une politique de la diversité qui fait partie intégrante des valeurs du Groupe.

Index égalité professionnelle femmes-hommes

L'égalité entre les femmes et les hommes est une exigence permanente pour l'entreprise, d'autant plus dans un secteur professionnel où les femmes sont majoritairement représentées en termes d'effectifs. Pour l'exercice 2018, en France, l'index égalité professionnelle femmes-hommes, tel que défini par le décret n° 2019-15 du 8 janvier 2019, illustre cette politique :

- pour l'UES ORPEA, il atteint 84 sur 100 ;
- pour la SAS CLINEA, il atteint 78 sur 100.

L'égalité entre les hommes et les femmes demeure une exigence permanente pour l'entreprise, tant en terme de rémunération que d'accès aux postes à responsabilités.

Prix de la diversité 2018

En octobre 2018, à l'occasion de la quinzième édition des Grands Prix du gouvernement d'entreprise, ORPEA s'est vu décerner le Grand Prix de la diversité dans les organes de direction, dans la catégorie SBF 80. Ce prix prend en compte non seulement la diversité au sein du Conseil d'Administration mais également dans l'ensemble des organes de direction de la Société.

*Postes à responsabilités occupés par une femme **



66 %
des postes
de Direction sont occupés
par **une femme**

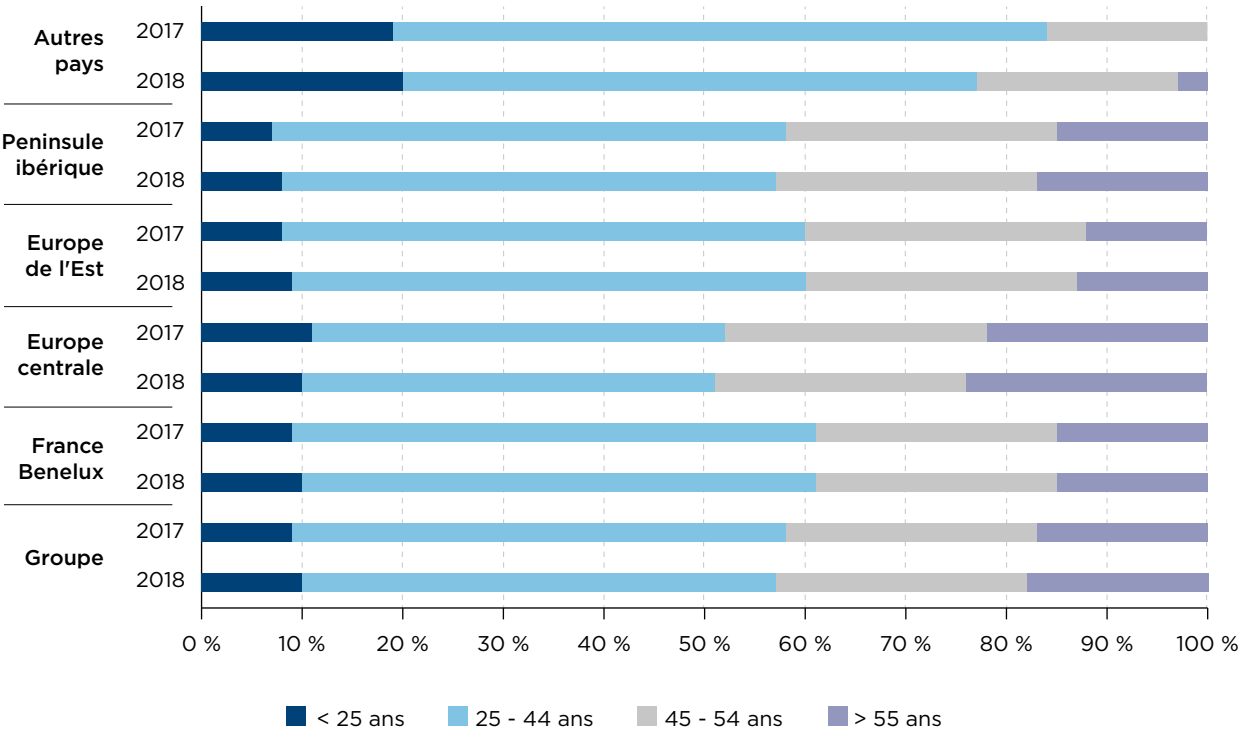
	Groupe	France Benelux	Europe centrale	Europe de l'Est	Péninsule Ibérique	Autres pays
Poste à responsabilités occupé par une femme (en 2018)	65,6 %	68,5 %	59,9 %	59,1 %	75,4 %	20,0 %

3.4.2.5.2 Insertion durable des jeunes et moins jeunes dans l'emploi

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 et des savoirs.

▶ **RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ÂGE**



La répartition de l'effectif par tranche d'âge illustre bien cette politique. Les moins de 25 ans représentent, en 2018, 9,6 % 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 48 %. 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.

Les plus de 55 ans représentent quant à eux 17,6 % des effectifs.

* *Par « postes à responsabilité », il est entendu direction d'établissements ou direction d'un service support Siège.*

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.

3.4.2.5.3 Handicap et emploi

Depuis plus de 20 ans, ORPEA s'est attaché à promouvoir l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap à travers plusieurs actions :

- promouvoir le recrutement de personnes en situation d'handicap ;
- former les managers à l'accueil des personnels handicapés et plus largement sensibiliser l'ensemble des salariés aux situations de handicap ;
- adapter les locaux et les matériels aux collaborateurs en situation d'handicap ;
- aider les collaborateurs à déclarer leur handicap afin de pouvoir mieux adapter les conditions de travail ;
- signer tout partenariat ou accord afin de faciliter l'intégration des personnels handicapés au sein de l'entreprise.

À ce jour, et en l'absence de réglementation au sein de tous les pays, il n'a pas été possible de recenser le nombre total de personnes handicapées parmi nos collaborateurs.

Toutefois et pour exemple, en France, le groupe ORPEA compte, en 2018, 622 personnes handicapées contre 609 en 2017 et 585 en 2016. Un accord d'entreprise a d'ailleurs été signé en ce sens.

En Espagne, de nombreux partenariats ont été noués et développés avec la Fondation Randstad et la Fondation Caixa pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, et également en 2018 avec « Once Foundation » la plus grande association espagnole pour l'insertion des personnes handicapées. La Direction de l'Espagne a également réalisé un film de sensibilisation de ses équipes.

Égalité des chances



Plus de **1 000** salariés accueillis en **apprentissage** et/ou **alternance**

Au-delà du handicap, le Groupe s'est attaché à développer des partenariats afin de favoriser l'emploi des personnes en situation difficile et/ou en reconversion et accueillir au sein de ses établissements des salariés en apprentissage/alternance.

En 2018, ce sont plus de 1 000 personnes qui ont pu trouver un terrain d'apprentissage et/ou de stage au sein du Groupe (354 en France, 237 en Allemagne, 325 en Suisse, 110 en Autriche).

Par ailleurs, en France, 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 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.

Enfin, 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.

3.4.2.5.4 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 ethniques 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.

3.5 UNE APPROCHE ENVIRONNEMENTALE RESPONSABLE

3.5.1 PRINCIPAUX ENJEUX IDENTIFIÉS

Maîtriser l'impact de nos activités sur les milieux naturels est un enjeu fort pour le Groupe et des mesures sont prises tant dans les phases de conception et de construction que d'exploitation des bâtiments.

La performance environnementale des établissements constitue une préoccupation importante pour le Groupe, compte tenu d'une activité fonctionnant 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

La gestion des déchets générés par l'exploitation des établissements est également un sujet d'attention pour le Groupe. Il s'agira de limiter le nombre de déchets par des campagnes de sensibilisation des équipes et clients (notamment en ce qui concerne le gaspillage alimentaire) mais également de s'assurer que chacun utilise les filières de tri appropriées pour chaque typologie de déchet.

3.5.2 PRÉSENTATION DES POLITIQUES APPLIQUÉES ET RÉSULTATS OBTENUS

3.5.2.1 POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE GÉNÉRALE DU GROUPE

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 depuis 2013 afin de piloter l'ensemble de ces actions ; il se réunit tous les deux mois et permet d'effectuer un suivi des cinq 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.

Par ailleurs, 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 pour l'ensemble de ses 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 d'espaces de vie qui donnent leur place à l'autonomie et au bien-être des résidents.

Dès la conception de l'immeuble 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 la majorité des 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 disposant d'un poste de travail ;
   - stockage indépendant pour les déchets courants et stockage spécifique pour les ordures alimentaires ;
   - traitement des apports solaires en confort d'été ou confort d'hiver privilégié par des dispositifs passifs.
3. **Les choix techniques et technologiques :**
   - imposition de résultats aux bureaux d'études désignées et obligations de résultats aux contractants ;
   - en fonction du contexte, traitement des EP (bassin de rétention), panneau solaire ECS (eau chaude sanitaire) si rendement intéressant…) ;

- modélisation thermique préalable ;
- choix de technologies peu consommatrices d'énergie (Généralisation progressive de l'éclairage LED, mise ne place de détecteurs 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 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, etc.).

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, label de confort et de performance énergétique pour les bâtiments neufs et rénovés ;
- en Belgique, les nouvelles constructions sont toutes réalisées dans le cadre d'une démarche environnementale (isolation par l'extérieur, ventilation double-flux, brise-jet, etc.).

Par ailleurs, le développement d'ORPEA s'opérant également *via* le rachat d'établissements déjà construits, le Groupe mettra en place à compter de 2019 une revue annuelle des sites nécessitant des travaux de restructuration et de rénovation visant tant à améliorer le confort des personnes prises en charge et/ou y travaillant, que de garantir l'efficacité énergétique des bâtiments.

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.

Le groupe ORPEA n'a pas constitué de provisions pour les risques environnementaux.

3.5.2.2 LIMITER LA POLLUTION ET RÉPONDRE AUX ENJEUX CLIMATIQUES

3.5.2.2.1 Améliorer la performance énergétique de nos sites et limiter nos consommations d'énergie et d'eau

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.

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.

Pour ce faire, un contrôle et une analyse 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…).

ORPEA surveille les compteurs et bien entendu les facturations grâce au suivi des fluides par le biais d'une plateforme de suivi des consommations installée, à ce jour, en France.

Dans les autres *Business Units* où ORPEA est implanté et la plateforme de suivi non encore installée, des relevés hebdomadaires sont effectués et un reporting semestriel est consolidé au niveau du Groupe.

Toutes les anomalies détectées sont immédiatement traitées. En effet, chaque établissement dispose d'un agent détaché pour assurer l'entretien courant du bâtiment et les réparations quotidiennes, dont les fuites d'eau.

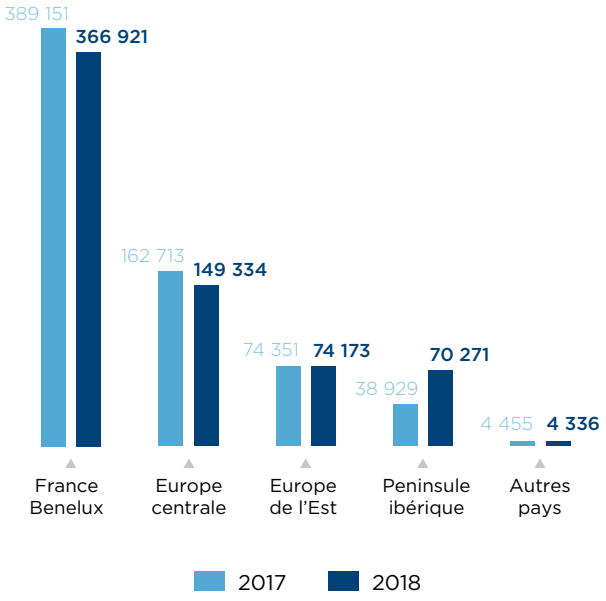
Consommation et gestion de l'électricité et du chauffage

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
(en MWh)	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Électricité	283 165	267 087	169 747	164 234	51 129	53 510	28 314	27306	31 592	19 669	2 383	2 368
Chauffage	381 870	402 512	197 175	224 917	98 204	109 203	45 859	47 045	38 679	19 260	1 953	2 087
TOTAL	**665 035**	**669 599**	**366 921**	**389 151**	**149 334**	**162 713**	**74 173**	**74 351**	**70 271**	**38 929**	**4 336**	**4 455**

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.

En 2017, la consommation énergétique était de 669 599 MWh sur le périmètre de 10 pays (France, Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Autriche, République tchèque, Pologne, Chine et Suisse), et est de 665 035 MWh pour 2018, même périmètre de 10 pays mais avec un nombre de lits et d'établissements plus important, compte tenu de la croissance des différents *Clusters/ Business Units* et notamment en ce qui concerne le *Cluster* Péninsule Ibérique où, en 2018, les établissements Sanyres ont été intégrés dans le périmètre de reporting.

Dans les autres pays où le périmètre est resté sensiblement le même (pas d'acquisition majeure de Groupe) avec tout de même des variations à la hausse tant du nombre d'établissements que du nombre de lits occupés, la consommation énergétique est restée stable, voire a même diminué.



Il est à noter, par exemple :

- sur le *Cluster* France Benelux : la baisse de la consommation énergétique de près de 6 % entre 2018 et 2017, confirmant l'impact des actions éco-responsables déployées depuis plus de deux ans au sein de ce *Cluster* ;
- sur le *Cluster* Europe de l'Est : l'évolution de la consommation énergétique est stable entre 2018 et 2017 alors que sur la même période de comparaison le périmètre d'établissements évoluait de 18 %.

En effet, dans tous les pays où ORPEA est présent, ORPEA a la volonté de réduire au maximum la consommation d'énergie de ses bâtiments par la mise en place progressive d'équipements économes en énergie :

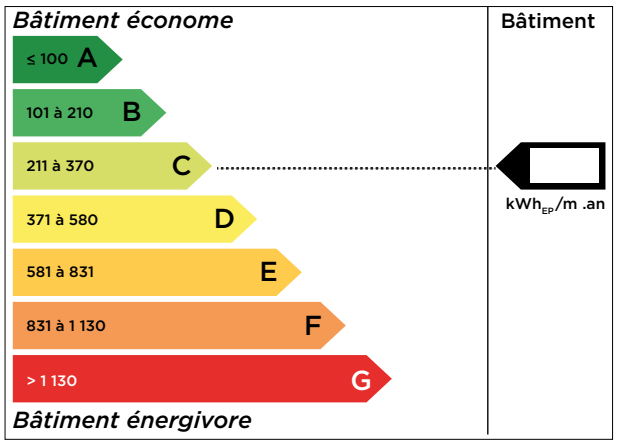
- installations de luminaire basse consommation (toutes les nouvelles constructions sont équipées en LED) ; au gré du remplacement des ampoules et luminaires, sont installés des appareils et ampoules à basse consommation ;
- optimisation des contrats d'achats pour l'ensemble du réseau européen avec les fournisseurs d'énergie ;
- installation de détecteurs de présence pour limiter la consommation en électricité dans tous les locaux de service (stockage…) ;
- réalisation de travaux d'isolation des combles et calorifugeage des réseaux d'eau, permettant d'éviter la déperdition énergétique.

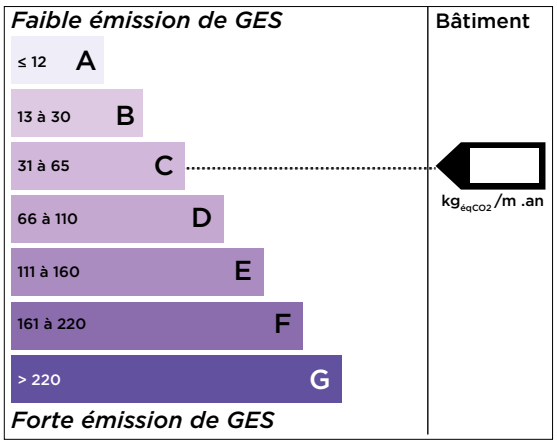
Dans chacun des pays où la réglementation l'exige [1], des audits énergétiques sont réalisés.

Ainsi :

- **France :** dans le respect de la réglementation (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 fin 2018 un diagnostic énergétique lié à son activité en France ; ce diagnostic au-delà d'établir l'étiquette de performance énergétique du Groupe a permis d'identifier un certain nombre d'actions à mettre en œuvre afin de permettre au Groupe de continuer à déployer sa démarche éco-responsable.

▶ ÉTIQUETTE ÉNERGÉTIQUE 2018 FRANCE (ÉCHELLE TYPE EN FRANCE POUR MESURER LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE)



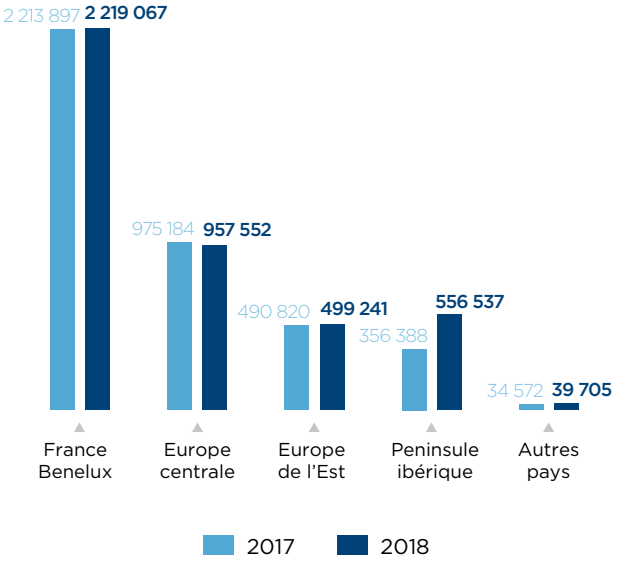


- **Allemagne :** les établissements ont également réalisé des audits énergétiques (réglementation DIN EN 16247-1, EDL-G). En effet, suite à l'objectif européen d'abaisser de 20 % la consommation d'énergie d'ici 2020, il a été demandé aux EHPAD d'effectuer un audit énergétique tous les quatre ans. Des audits ont été réalisés sur une partie des établissements. En 2017, les résultats de ces audits ont été consolidés et ont permis de mettre en œuvre un programme d'actions pour les cinq années à venir.
- **Pologne :** un bilan énergétique a été réalisé en interne par la *Purchasing Manager* qui a renégocié les contrats avec les fournisseurs énergétiques en 2017.
- **Autriche :** 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, 2017 et 2018.
- **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.

(1) Aucune réglementation concernant la réalisation d'un audit énergétique n'existe en Italie, République tchèque, Espagne et Portugal.

Consommation et gestion de l'eau

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Eau *(en m³)*	4 272 102	4 070 861	2 219 067	2 213 897	957 552	975 184	499 241	490 820	556 537	356 388	39 705	34 572



En 2017, la consommation totale d'eau s'élevait à 4 070 861 m³ sur le périmètre de dix 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 2018.

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.

La Direction travaux et maintenance du groupe ORPEA s'assure que l'installation d'eau chaude sanitaire de tous les établissements est conforme et ne présente pas de risques de légionelle ; 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.

3.5.2.2.2 Répondre aux enjeux du changement climatique et limiter les gaz à effet de serre (GES)

ORPEA s'est fixé l'ambition de participer à la lutte contre le changement climatique et de préserver les ressources naturelles dans le cadre de l'exercice de ses activités.

Le Groupe met tout en œuvre pour atteindre cet objectif tant par l'utilisation raisonnable des ressources que par la recherche de solutions pour l'approvisionnement et le transport des matières et produits dont ORPEA a besoin pour faire fonctionner son activité.

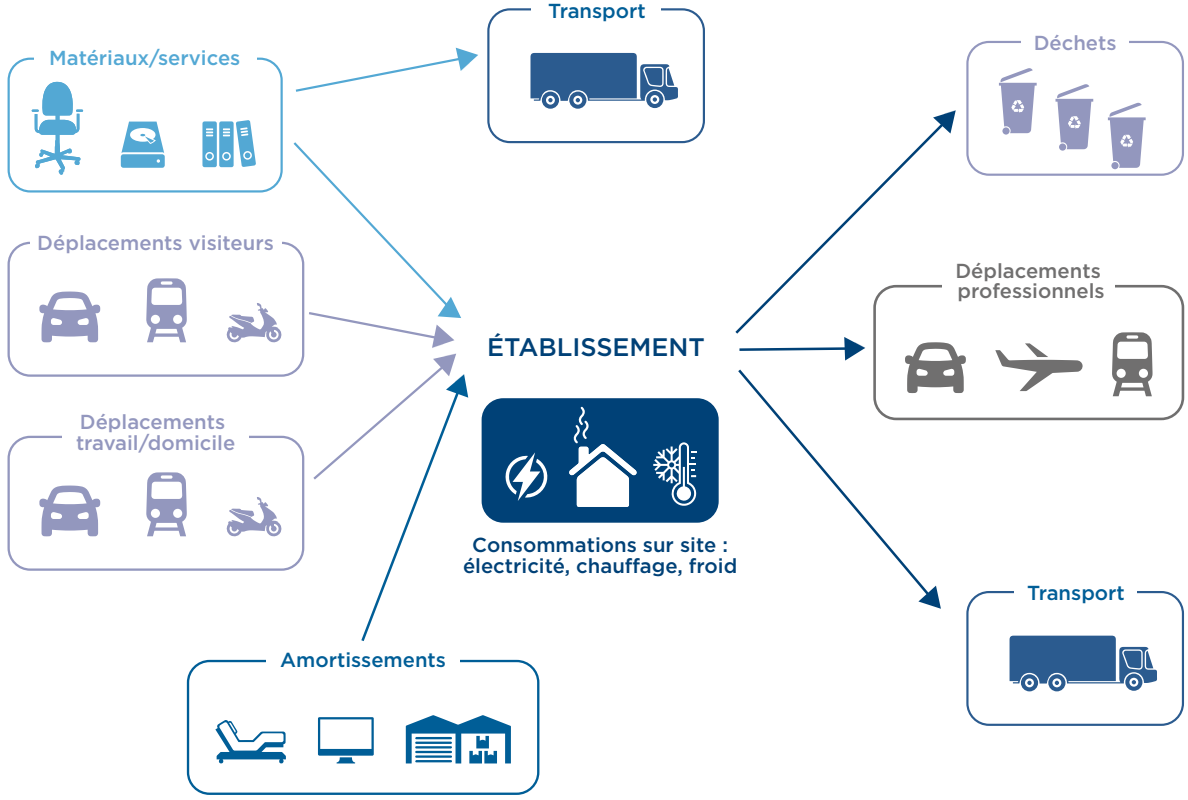
Dans le cadre de sa politique volontariste de réduction de ses émissions de CO_2 et afin de mieux connaître et limiter les postes les plus impactant en matière de gaz à effet de serre, le Groupe publie tous les quatre ans une mise à jour du Bilan Carbone de l'ensemble de ses activités en France.

Le dernier bilan réalisé remonte à fin 2017 et a été publié au premier trimestre 2018. Traitant des émissions de gaz à effet de serre générées par l'activité de ses établissements français, ce bilan Carbone a été réalisé 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 lié à 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.

▶ PÉRIMÈTRE OPÉRATIONNEL D'UN ÉTABLISSEMENT



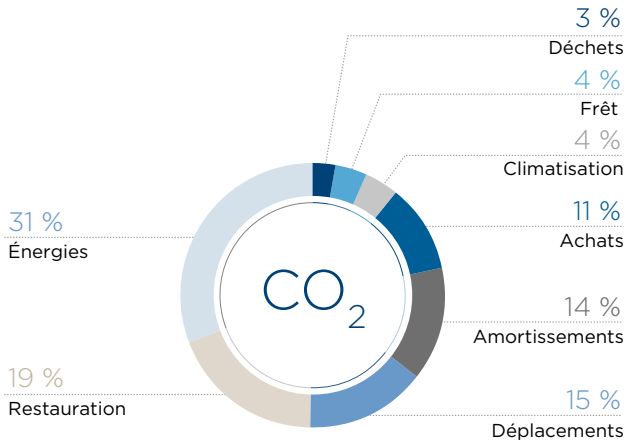
Bilan Carbone consolidé France 2017

▶ CHIFFRES CLÉS 2017

207 712
tonnes équivalent CO_2 ont été émises soit **580 tonnes** par établissement

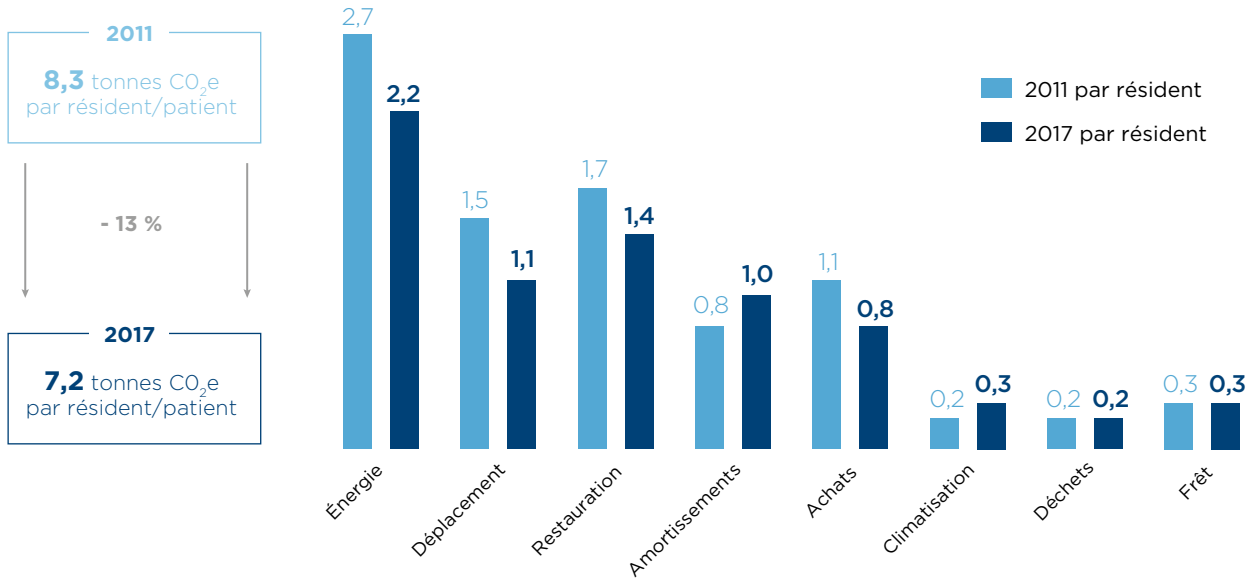
358
établissements couverts

7,2
tonnes de CO_2
par résident/patient



Comparaison des émissions 2011 et 2017 (par ratio d'activité)

▶ **ÉVOLUTION COMPARÉE DU BILAN CARBONE 2011-2017 EN tCO_2e PAR RÉSIDENT**



À périmètre et méthodologie identiques, on observe une baisse des émissions de GES de 13 % due aux effets cumulés suivants :

- diminution de la consommation d'énergie des bâtiments, électricité et gaz ;
- forte baisse des émissions GES pour les véhicules, en partie due à l'amélioration de la mesure des émissions (fournitures des données CO_2) ;
- diminution de la part de viande rouge servie en restauration et du gaspillage alimentaire.

Ce bilan des GES présenté est représentatif de la France et ne peut pas être dupliqué aux autres pays.

En effet, 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…) d'où une variation des émissions de CO_2 dues à l'énergie. De plus, dans le rapport France sont inclus les déplacements du siège qui représentent une partie importante des émissions dues aux déplacements.

ORPEA s'est engagé, depuis 2012, dans une démarche de développement durable en associant partenaires et fournisseurs afin de contribuer à la réduction de ses émissions de GES.

Ainsi, au regard du Bilan Carbone, 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 (15 %), 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 dans le cadre des audits terrain, développement…).

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 ainsi que les véhicules électriques.

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 continué à travailler à la réduction du nombre de livraisons des fournisseurs alimentaires (une par semaine pour l'épicerie, par exemple) et à favoriser les fournisseurs dotés de camions bi températures pour le surgelé et le frais.

Émissions de CO_2 au regard de la consommation énergétique 2018

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…).

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
(en tonnes de CO_2)	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Scope 1*	70 288	72 169	42 826	45 038	15 246	18 247	3 501	4 780	8 629	4019	87	85
Scope 2**	63 565	58 422	12 603	13 680	26 448	25 393	13 984	11 577	7 519	4 681	3 011	3091
TOTAL	**133 853**	**130 591**	**55 428**	**58 718**	**41 694**	**43 640**	**17 486**	**16 357**	**16 148**	**8 700**	**3 097**	**3 175**

* *Scope 1 : émissions directes (combustibles).*
** *Scope 2 : émissions indirectes (production d'électricité et autres énergies).*
Tous les coefficients appliqués tant pour le calcul des émissions liées à la consommation d'électricité qu'au chauffage sont repris en fin de chapitre, dans la note méthodologique. Ces coefficients proviennent de l'ADEME et ont fait l'objet d'une mise à jour en 2018.

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.

3.5.2.2.3 S'adapter au 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, au Portugal 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 qui est activé dès qu'un niveau d'alerte climatique est atteint, afin de réduire les conséquences sanitaires d'un épisode à risque.

3.5.2.3 OPTIMISER LA GESTION DES DÉCHETS

3.5.2.3.1 Assurer le tri 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.

En fonction de la politique locale d'où est situé l'établissement, un tri des déchets est réalisé (plastique, verre, consigne, carton et emballages, méthanisation des restes alimentaires…). Chaque pays respecte la réglementation en vigueur concernant le tri des déchets.

Dans certains pays (Belgique, Allemagne, Suisse par exemple) la gestion des consignes reprises par le fournisseur est en place et permet notamment la récupération des bouteilles plastiques en vue de leur recyclage (en Allemagne).

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.

Gestion des DASRI

En 2018, la production des Déchets de Soins À Risque Infectieux pour la France s'élève à 550 tonnes, contre 576 tonnes en 2017. Le calcul de production s'appuie sur les tableaux de productions trimestriels fournis par le prestataire de services en charge du recyclage de ces déchets. 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 7,2 tonnes contre 7,9 tonnes en 2017.

Enfin, concernant l'Espagne, le volume de production des DASRI est de 2,4 tonnes en 2018.

La définition des DASRI étant différente selon les réglementations entre les pays du Groupe 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, à ce jour, 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, 100 % de la traçabilité de la destruction de ces déchets est conservée au sein des établissements du Groupe pendant la durée légale qui peut varier selon les pays, afin d'en assurer le suivi.

Ces conventions et ces documents de traçabilité sont tenus à la disposition des autorités de contrôle.

3.5.2.3.2 Lutter contre le gaspillage alimentaire

Compte tenu de son activité et du nombre de repas servis chaque année au sein de ses établissements (50 millions de repas), le Groupe apporte une grande importance à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Des mesures concrètes ont d'ores et déjà été mises en œuvre par ORPEA :

- sensibilisation du personnel de cuisine aux éco-gestes en cuisine par le biais de formation et d'affichages de sorte à lutter contre le gaspillage alimentaire ;
- adaptation des commandes et de la production au quotidien en fonction de l'activité des établissements ; pour ce faire, chaque jour, chaque cuisine du Groupe est destinataire du nombre de repas à produire ainsi que de leur typologie ;
- analyse des déchets en cuisine sur la base de pesées effectuées au retour de services et/ou de production de repas.

Ces analyses qui ont démarré fin 2018 permettront au Groupe d'une part de mettre en relief les produits ou recettes qui ne sont majoritairement pas appréciés par les résidents et patients et d'en tenir compte dans l'élaboration des prochains cycles de menus et d'autre part de travailler à la modification de certaines pratiques de production en cuisine et/ou de service en salle de restaurant. Il convient de rappeler que dans le cadre des procédures de sécurité alimentaire, tout aliment qui « sort de la cuisine » doit être jeté s'il n'a pas été consommé.

La lutte contre le gaspillage alimentaire a été intégrée aux réflexions menées par le Comité de Pilotage Développement Durable du Groupe ; chaque mois, un point d'étape est fait afin de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre et identifier les établissements déviants.

3.6 UNE APPROCHE SOCIÉTALE RESPONSABLE

3.6.1 PRINCIPAUX ENJEUX IDENTIFIÉS

ORPEA est très attaché à sa dimension d'entreprise citoyenne, socialement responsable et engagée auprès des communautés dans lesquelles le Groupe développe son activité, comme rappelé dans son Code de conduite.

Groupe privé, ORPEA sert – de par son cœur de métier – l'intérêt général en répondant aux besoins de santé des territoires.

Les établissements du Groupe sont investis d'une responsabilité sociétale : les résidents, patients et bénéficiaires leur font confiance pour leur apporter une prise en charge et un accompagnement sécurisé et adapté, alors même qu'ils sont momentanément ou durablement fragilisés.

Ainsi, pour être à la hauteur de cette confiance et servir l'intérêt général, être un acteur responsable du point de vue sociétal se traduit pour ORPEA par les valeurs qui animent l'ensemble des collaborateurs du Groupe, ainsi que par des politiques menées sur plusieurs axes forts :

- être considéré comme un acteur de confiance par l'ensemble des parties prenantes du Groupe, en respectant les droits et la dignité des résidents/patients, en assurant leur santé et leur sécurité et en développant une relation durable ;
- s'inscrire dans les politiques de santé nationales et répondre aux enjeux de santé publique ;
- anticiper les besoins de santé et de prise en charge de demain, afin de faire face aux défis sociétaux à venir, qu'il s'agisse du vieillissement des populations, de l'augmentation des maladies chroniques, et trouver de nouvelles approches de prise en charge pour répondre à ces besoins ;
- promouvoir la vie des régions, en contribuant au dynamisme économique et social des territoires ;
- mettre en œuvre une politique d'achats durable et respectueuse de l'ensemble des engagements du Groupe.

3.6.2 ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME UN ACTEUR DE CONFIANCE PAR LES RÉSIDENTS, PATIENTS ET LEURS PROCHES

3.6.2.1 RESPECTER LES DROITS ET LA DIGNITÉ DES RÉSIDENTS ET PATIENTS

La mission d'ORPEA consiste à assurer une qualité de vie et un accompagnement bienveillant aux résidents et patients qui ont fait le choix de vivre dans un des établissements du Groupe, ainsi qu'aux bénéficiaires de services à domicile, 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.

En ce sens, respecter les personnes et leur dignité est l'un des premiers principes d'éthique du Groupe édicté dans son Code de conduite d'ORPEA.

Le besoin d'appartenance, la culture de la personne, ses traditions, son identité religieuse sont strictement respectés et les équipes font preuve de neutralité.

Par ailleurs, le résident/patient a le droit de refuser tout traitement et peut également exprimer ses souhaits quant à sa fin de vie dans des directives anticipées. 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 et 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 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).

Plus globalement, au-delà du respect des droits des résidents/patients, chaque établissement du groupe ORPEA s'est engagé dans une démarche de bien-traitance, qui 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.

Une organisation et un management adaptés ont été mis en place pour assurer cette réflexion permanente essentielle à une démarche volontariste de bien-traitance.

Ainsi, 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. De plus, 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).

Par ailleurs, le groupe ORPEA sensibilise 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 le Code de conduite du Groupe, et d'autre part, dans les Chartes qualité ORPEA ainsi que les chartes reprenant les valeurs importantes aux yeux des équipes.

Pour renforcer sa réflexion sur la dimension éthique des pratiques de soins, le Groupe a créé en 2015 un Conseil Scientifique et 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.

Afin de promouvoir une culture professionnelle responsable et pragmatique de l'éthique clinique, et inviter à innover, se questionner et améliorer sans cesse la prise en charge proposée, l'ISEC *(International Scientific and Ethics Council)* organise chaque année des Assises scientifiques et éthiques, les ORPEA Excellence Awards, qui visent notamment à récompenser les équipes du Groupe ayant proposé une démarche d'éthique clinique remarquable. Au cours des quatre éditions, ce sont 21 dossiers qui ont candidaté dans la catégorie « Éthique clinique ».

Enfin, pour compléter ce dispositif, 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 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.

3.6.2.2 ASSURER LA SANTÉ DES RÉSIDENTS ET PATIENTS

La santé des résidents et des patients est inscrite au cœur même de l'activité d'ORPEA et constitue la priorité de l'ensemble des équipes au sein des établissements du Groupe, dont la mission première consiste à soigner et accompagner les personnes fragilisées et en perte d'autonomie.

Afin de faire face aux différents risques auxquels peuvent être confrontés les établissements du Groupe en matière de santé (risque de pandémie, risque infectieux, risque de sécurité alimentaire…), le groupe ORPEA a mis en place les mesures préventives et des plans d'actions curatifs adaptés, en lien avec la réglementation en vigueur dans les différents pays où le Groupe est implanté :

- **L'information et la formation des équipes :**

  celles-ci portent notamment sur les bonnes pratiques d'hygiène, la prévention et la maîtrise du risque infectieux, les protocoles de prise en charge, la sécurité du circuit du médicament, la démarche HACCP pour le contrôle de l'hygiène en cuisine… ; ORPEA a également créé deux groupes de travail spécifiques – Hygiène & Risques infectieux ainsi que Médicament – en charge d'élaborer des recommandations.

- **La définition d'un plan de gestion de crise :**

  chaque établissement dispose d'un plan de continuité d'activité pour faire face à toute situation, avec des mesures graduées ; ce plan de continuité de l'activité inclut également le recensement et la commande du matériel nécessaire (masques, lunettes de protection, solution hydro alcoolique, pour faire face à une épidémie, mais également climatiseurs, ventilateur en cas de canicule…) afin d'être en mesure de protéger les résidents/patients ainsi que les collaborateurs du Groupe ; la cellule de crise de l'établissement communique avec la cellule de crise nationale (constituée notamment par la Direction des opérations, la Direction médicale, la Direction qualité), qui coordonne les actions sur l'ensemble du Groupe et centralise les informations émises par les cellules de crise locales.

- **La mise en place d'outils informatisés offrant une parfaite traçabilité :**

  ils permettent de tracer l'ensemble des actes et soins, ainsi que la prescription, la dispensation et l'administration des médicaments, ou encore le circuit des produits alimentaires. Conjugués aux protocoles de suivi médical et paramédical et aux procédures de fonctionnement élaborés par la Direction médicale et le département qualité du Groupe, ces outils informatiques et cette traçabilité rigoureuse 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.

- **La définition d'un plan alimentaire assurant sécurité alimentaire et apports nutritionnels :**



50
millions de repas
servis en 2018

L'alimentation est un enjeu fondamental pour les personnes âgées ou fragilisées, et fait l'objet d'une attention toute particulière au sein du groupe ORPEA qui prépare et sert à ses résidents/patients 50 millions de repas par an. ORPEA a donc mis en œuvre les moyens nécessaires **pour garantir la sécurité alimentaire et offrir une alimentation saine, de qualité, accessible à tous et respectueuse du bien-être animal :**

- tout d'abord sur le plan de l'hygiène et la sécurité alimentaire : le plan de maîtrise sanitaire ORPEA est l'un des principaux piliers pour prévenir les risques (chimique, physique, biologique). Il comprend tous les éléments nécessaires pour que nos établissements répondent pleinement aux responsabilités qui lui incombent : bonnes pratiques d'hygiène, respect de la méthode HACCP, gestions des actions correctives et des alertes, mise en place d'un système de traçabilité. Des évaluations sont régulièrement réalisées, tant en interne que par des organismes indépendants. En outre, un partenaire expert accompagne les équipes de cuisine pour vérifier la bonne application des procédures et contrôler la qualité des prestations et des produits. À ce titre, la Direction de la restauration Groupe travaille avec ses fournisseurs pour offrir des produits de qualité, sains, et sûrs au sein des restaurants des établissements et assurer la traçabilité des produits et de leur approvisionnement. Chaque mois, les équipes contrôlent près de 250 points de conformité et sécurité alimentaire,
- ensuite sur le volet nutritionnel : les menus sont élaborés avec la Direction médicale, en collaboration avec des diététiciennes, et en tenant compte des recommandations de l'ANSES (Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail), du PNNS (Programme national

Nutrition Santé) et du GEMRCN (Groupement d'étude des marchés en restauration collective et de nutrition), afin de garantir un apport nutritionnel adapté. Le plan alimentaire garantit variété et équilibre alimentaire tout au long des cycles de menus saisonniers. Parallèlement, un programme nutritionnel personnalisé est défini par l'équipe soignante pour chaque résident/patient, en fonction de ses besoins et goûts, en détectant les éventuels risques de dénutrition et en adaptant également les textures et régimes. Une surveillance quotidienne de l'alimentation et de l'hydratation est effectuée à chaque repas,

- enfin sur la qualité des produits : la Direction restauration du Groupe considère la qualité comme un critère à part entière pour le référencement des produits alimentaires ; ainsi, sont favorisés les sociétés présentant des démarches qualité (type ISO), des produits disposant de labels comme MSC, bleu blanc cœur, label rouge, AOC, AOP, et la provenance des produits est également étudiée.

En parallèle, le risque lié à la présence d'allergènes (norme INCO) potentiellement présents dans les préparations et/ou produits des fournisseurs référencés est identifié et un affichage est rendu disponible pour parfaite information des consommateurs.

- **La mise en œuvre d'un plan de contrôle permanent des activités opérationnelles du Groupe :**

enfin, pour s'assurer du bon fonctionnement des dispositifs mis en place afin de garantir la santé des résidents, des évaluations et contrôles sont régulièrement effectués tant sur le bon respect des procédures et réglementations, que sur la bonne assimilation des formations, et ce, dans l'ensemble des *Business Units*.

ORPEA a en effet développé un processus strict de contrôle qualité appliqué à l'ensemble de ses établissements au sein de toutes les BU. Plus de 400 critères sont suivis et contrôlés ; ils portent sur la prise en charge et les soins, la sécurité, la restauration, l'hygiène, et le suivi du process qualité. En interne, ces critères sont suivis à travers des tableaux de bord quotidiens, ainsi que des audits et évaluations internes :

- tous les trimestres 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.

En complément, des audits effectués tant par les Directions qualité des *Business Units* que par des sociétés externes habilitées (par exemple, laboratoire d'analyses des produits alimentaires, bureau de contrôle externe pour la sécurité des bâtiments) sont également diligentés ; de plus, les cliniques sont soumises à un processus de certification externe, mené par un organisme indépendant dont l'objectif est de porter une appréciation indépendante sur la qualité des prestations et la sécurité des soins (en France, 72 % cliniques du Groupe ont été certifiées niveau A, le niveau le plus élevé – par la Haute Autorité de santé ; les autres ont été certifiées niveau B).

Ainsi, au total et par exemple, pour la France, ce sont 37 contrôles qui sont effectués chaque année en moyenne au sein d'un établissement ORPEA et ce sur l'ensemble des activités de gestion et prise en charge des résidents et patients.

3.6.2.3 GARANTIR LA SÉCURITÉ DES PERSONNES ACCUEILLIES AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS

Garantir la sécurité physique des personnes accueillies en son sein constitue un préalable pour tout établissement de santé ou médico-social. Un non-respect de l'ensemble des réglementations applicables, qui sont d'ailleurs de plus en plus importantes et contraignantes, serait susceptible d'entraîner la responsabilité civile et/ou pénale du groupe ORPEA ou d'entraîner le retrait des autorisations d'exploitation.

ORPEA a identifié l'ensemble des risques liés à la sécurité pouvant survenir au sein de 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 (sécurité incendie, risques liés à l'amiante, au radon…).

La mise en place de ces outils exige des moyens financiers et humains considérables pour un Groupe comme ORPEA qui gère plus de 900 établissements et qui, en conséquence, dispose d'autant de bâtiments à entretenir et à maintenir aux normes de façon permanente.

ORPEA a relevé ce défi en choisissant d'investir massivement chaque année pour permettre à ses structures, quel que soit le pays, d'être des lieux de qualité, sûrs et confortables, et de se conformer aux directives des pouvoirs publics en matière de sécurités sanitaires et incendie. Ce programme d'investissement permet également aux établissements du Groupe de rester attractifs et de répondre aux attentes de confort et de sécurité des résidents/patients.

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. Une Direction travaux, implantée dans chacune des BU, 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 :

- une politique de prévention mise en place par le biais de formations dispensées à l'ensemble des collaborateurs des établissements (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 ;
- des opérations de maintenance préventive, trimestrielles, semestrielles ou annuelles (système de sécurité incendie, désenfumage, portes coupe-feu, extincteurs, installation d'eau chaude sanitaire et entretien du réseau d'eau…) ;
- 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. À ce titre, des contrôles liés à la sécurité incendie des installations sont effectués par les instances dédiées ; des analyses de recherche de légionelles sont effectuées selon un planning défini annuellement, de même que des analyses de potabilité de l'eau (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.

Ainsi, 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.

Assurer la sécurité des personnes accueillies au sein des établissements du Groupe, c'est aussi prévenir le risque de fugue ou de suicide auprès des résidents et patients.

Dès l'admission, l'équipe de soins évalue le risque potentiel. 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, un projet de soin adapté et s'assure que l'environnement du résident/patient est sécurisé.

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. Afin de renforcer la prévention au sein de nos établissements, des actions de formation et sensibilisation des équipes sont également dispensées (repérer les conduites pouvant induire un risque de fugue, prévention du risque suicidaire, conduite à tenir…).

3.6.2.4 ENTRETENIR UN DIALOGUE TRANSPARENT AVEC LES RÉSIDENTS, LES PATIENTS ET LES FAMILLES POUR SATISFAIRE LEURS ATTENTES

250 000
patients & **résidents**
accueillis en 2018

Construire une relation de confiance avec les 250 000 patients/résidents accueillis chaque année au sein des établissements du Groupe, mais également avec leur famille, est essentiel à une prise en charge de qualité.

Une des valeurs fondatrices d'ORPEA est la bienveillance ; au sein même de cette valeur, « l'écoute » prend toute sa dimension, 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 pour satisfaire les attentes des résidents/patients et familles.

Ce dialogue et cette transparence sont utilisés pour associer les résidents/patients au projet de vie et de soins afin qu'ils soient les premiers acteurs de leur santé et favoriser leur autonomie. C'est une dimension essentielle qui permet d'inscrire les démarches de prévention dans la durée, mais également de garantir le respect des choix des résidents/patients. Pour ce faire, les équipes ORPEA font preuve de pédagogie auprès des résidents/patients et leur expliquent toujours les soins dispensés, afin qu'ils puissent exercer leur libre choix ; en effet, leur consentement est systématiquement recherché dans le parcours de soin.

Parallèlement, diverses actions sont développées au sein du Groupe pour favoriser cette écoute attentive et bienveillante :

- des directions d'établissements disponibles grâce à l'organisation centralisée du Groupe, qui sensibilisent également leurs 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 toutes les BU :
  - 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.

  En 2018, le baromètre de satisfaction a été réalisé auprès de plus de 50 000 résidents et familles des maisons de retraite du Groupe ; plus de 58 % ont répondu. 92,5 % se sont dits satisfaits ou très satisfaits et 93,7 % recommanderaient un établissement ORPEA à un proche.

BAROMÈTRE DE SATISFACTION RÉSIDENTS ET FAMILLES 2018

- 50 000 questionnaires adressés
- 93 % des clients sont satisfaits
- 94 % des clients recommandent ORPEA

3.6.2.5 INNOVER POUR ANTICIPER LES BESOINS DE DEMAIN

Acteur engagé et responsable, ORPEA se donne les moyens d'anticiper les besoins de demain tant pour répondre à la demande future des résidents/patients et des pouvoirs publics, que pour faire face aux évolutions du marché, l'objectif étant de toujours mieux accompagner les personnes qui lui font confiance.

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.

Pour favoriser la recherche et l'innovation et accompagner de manière efficace l'ensemble de ces projets, le Groupe s'est doté de différentes instances de pilotage :

3.6.2.5.1 Le Conseil Scientifique et Éthique International du Groupe

L'année 2018 a été marquée par le renforcement des actions du Conseil Scientifique et Éthique International du Groupe (*International Scientific & Ethics Council,* ISEC), créé en 2015.

La mission de l'ISEC consiste à aborder les questions d'éthique clinique et relationnelle d'une part, et d'autre part à analyser et évaluer les possibilités de recherche clinique et d'innovation soignante à développer au sein du Groupe. L'ISEC veille également à la cohérence des initiatives en matière d'éducation et de formation.

Sous la présidence du professeur Alain Franco, sa composition a été élargie à Madame le professeur 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 professeur Jean Petermans (chef du service de gériatrie du Centre hospitalier universitaire de Liège, Belgique), le professeur José Manuel Ribera Casado (de l'Académie royale de médecine espagnole), et le professeur Manuel Teixeira Verissimo (professeur à la Faculté de médecine de Coimbra, Portugal).

L'ISEC a travaillé sur plusieurs thèmes d'étude : la sexualité des personnes âgées, la contention, les relations avec les familles. De plus l'ISEC a organisé en 2018 la quatrième édition des « ORPEA Excellence Awards » et a récompensé 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 45 candidatures reçues pour cette édition, issues de neuf pays (voir encadré), cette cérémonie a récompensé huit projets :

Catégorie « Éthique clinique »	Catégorie « Innovation soignante »	Catégorie « Recherche »
L'ORPEA Excellence Award 2018 est décerné au Xianlin International Care Center (ORPEA China), pour son programme « Zheng Nian – Pensées positives ». Au regard de la qualité des projets proposés, le jury a également décerné deux accessits à la résidence L'Émeraude (Granville, ORPEA France), pour son programme « BMR/BHRe en EHPAD : et si c'était possible ? », et à la Clinique Psychiatrique La Chavannerie (Chaponost, CLINEA France), pour son programme « Prévenir le suicide dans les états pré-suicidaires – Contrat anti-suicide ».	Le jury a cette année couronné la résidence Madrid-Buenavista (ORPEA Ibérica, Espagne), pour son initiative « Nouvelles technologies et personnes âgées » et a également décerné trois accessits à ORPEA Polska (Varsovie, Pologne), pour « Remportons un Grammy Award ! Premier festival de la chanson seniors », à la résidence Am Rosentor (Aurich, Peter Janssen Gruppe, Allemagne), pour son « Atelier cuisine intergénérationnel », et à la Clinique SSR Sancellemoz (Passy, CLINEA France), pour son programme « Évaluations de la capacité physique pour la reprise sportive des opérés du genou ».	La Clinique Psychiatrique Lyon-Champvert (CLINEA France) est récompensée pour sa recherche sur « Objets connectés et burn-out ».

ORPEA EXCELLENCE AWARDS 2018 : 45 CANDIDATURES, VENANT DE 9 PAYS

Catégorie Éthique clinique

1. *Strong companies with strong mothers* (Seniorenhaus Sophia, Bergkamen, Allemagne) ;
2. *See You in a Club!* (Rezydencja Na Dyrekcyjnej, Wroclaw, Pologne) ;
3. Mise en place d'un groupe éthique inter-établissements au sein de la Région SSR Sud-Ouest (CLINEA Le Teich/CLINEA Brantôme/CLINEA Pau, France) ;
4. *Zheng Nian Positive Thoughts* (ORPEA Nankin, Chine) ;
5. *Alzheimer medical bed for a resident without cognitive deterioration: fall prevention measure or restraining measure?* (ORPEA Las Rozas, Espagne) ;
6. Pratiques de prévention du suicide éthiques : Contrat anti-suicide (CLINEA Chaponost, France) ;
7. BMR/BHRe en EHPAD : et si c'était possible ? (ORPEA Granville, France) ;
8. SECUR'IN CO : sécurité, intimité, confort (ORPEA Saint-Maur, France).

Catégorie Recherche

1. *Handbags Signposts* (Seniorenresidenz Stampfmühle, Schleswig, Allemagne) ;
2. Psychothérapie, réflexologie, sophrologie et prise en charge de la douleur globale en SSR (CLINEA Le Teich, France) ;
3. *The Impact of Solidarity: the Estelar Workshop* (ORPEA Zaragoza, Espagne) ;
4. *Frequency Therapy Study: Prevention of Fall in the Elderly* (ORPEA Italia, Italie) ;
5. Objets connectés et burn-out (CLINEA Lyon-Champvert, France) ;
6. Étude de l'IMC et de la circonférence abdominale chez les adolescents sous traitement neuroleptique (CLINEA Saint-Loup Camas, France).

Catégorie Innovation soignante

1. *SmartVia: Assisting Therapy System* (Inoges Holding, Krefeld, Allemagne) ;
2. *Audio Aqua-Fitness Programm* (Algos Fachklinik, Bad-Klosterlausnitz, Allemagne) ;
3. L'électroconvulsivothérapie personnalisée (CLINEA Durtol, France) ;
4. *Cooking Working Group* (Am Rosentor, Aurich, Allemagne) ;
5. *A Fall Prophylaxis Concept* (Hildegard von Bingen, Aurich, Allemagne) ;
6. *World of Experience Living* (Pflegezentrum Arsten, Bremen, Allemagne) ;
7. *Night Coffee* (Allerhop Wedemark, Allemagne) ;
8. *Let's Win a Grammy!* (ORPEA Polska, Pologne) ;
9. *Let Alpaca Open You* (ORPEA Honorata, Chorzow, Pologne) ;
10. *On Stage* (ORPEA Mazowia, Varsovie, Pologne) ;
11. *Brain in Shape* (ORPEA Ostrowia, Gorzno, Pologne) ;
12. *Tele4Heart* (ORPEA Marianna, Majdan, Pologne) ;
13. *Away Day* (ORPEA Konstancja, Konstancin Jeziorna, Pologne) ;
14. *The Process Communication Model* (SENECURA Purkersdorf, Autriche) ;
15. *SENECURA Competency Management* (SENECURA Academy, Vienne, Autriche) ;
16. *Telemedical Wound Consultation* (SENECURA Academy, Vienne, Autriche) ;
17. L'apithérapie : au cœur de l'EHPAD (ORPEA Le Cateau-Cambrésis, France) ;
18. *Colours and Rhythm in the Circle of Life* (SENECURA Graz Lend, Autriche) ;
19. *Newsletter Vlog RAI-NH* (SENEVITA Muri bei Bern, Suisse) ;
20. Évaluations de la capacité physique pour la reprise sportive des opérés du genou (CLINEA Sancellemoz, France) ;
21. Prise en charge non médicamenteuse des états anxieux aigus du patient atteint de troubles cognitifs productifs (CLINEA Vence, France) ;
22. Nutrition en mobilité : utilisation des outils mobiles dans la prise en charge nutritionnelle en EHPAD (ORPEA Leudeville, France) ;
23. *Companion Dogs in Care Homes* (ORPEA Villanueva de la Cañada, Espagne) ;
24. *Emotional Stimulation in the Elderly Using Virtual Reality* (ORPEA Villanueva de la Cañada, Espagne) ;
25. *Virtual Therapy Application for Patients with Cognitive Deterioration* (ORPEA Madrid Loreto, Espagne) ;
26. *ICT and the Elderly* (ORPEA Buenavista Madrid, Espagne) ;
27. « Viens une fois nous écouter » : conte radiophonique bruitage et réminiscence (ORPEA Zennehart, Belgique) ;
28. Projet pilote de télémédecine (ORPEA Parmain, France) ;
29. La médiation animale : l'équithérapie en EHPAD (ORPEA La Résidence d'Or, France) ;
30. Mieux vivre avec des troubles psychiques à l'adolescence (CLINEA Crosne, France) ;
31. Récréation olfactive ! (ORPEA Magagnosc de Grasse, France).

3.6.2.5.2 E-novea, 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. Celle-ci passe par une évaluation multidisciplinaire rigoureuse des projets développés avant leur éventuel déploiement au sein des établissements du Groupe.

Ainsi, a été créé en 2016, au niveau *corporate*, un Comité « E-novea » 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 au sein des différentes BU, suivant les besoins.

La priorité est donnée au traitement non médicamenteux et aux innovations sans contention, au regard de la volonté du Groupe de respecter la dignité, les droits et la liberté d'aller et venir des résidents/patients.

86 projets ont été étudiés depuis trois ans dont 16 projets sont en cours d'expérimentation sur des sites pilotes dans les domaines suivants :

- prévention du risque de chutes (détecteur optique, tapis de marche adapté, assistant de levers nocturnes) ;
- désorientations spatio-temporelles (système anti-errance et poignées anti-intrusion, tous deux en cours de déploiement sur la France) ;
- hygiène ;
- télémédecine (20 établissements déployés en France en lien avec les Agences régionales de santé et deux applications en expérimentation tant en EHPAD qu'en Psychiatrie) ;
- suivi nutritionnel ;
- pharmacie et préparation des piluliers.

Par ailleurs, le Groupe poursuit des actions conjointes avec des partenaires pour adapter les équipements aux besoins des patients, par exemple concernant le développement de nouveaux univers pour enrichir les thérapies par exposition à la réalité virtuelle, ou encore dans les équipements de rééducation.

3.6.2.5.3 La cellule « Recherche & Publications » au sein de la Direction médicale internationale

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, Becquemont L, Ringa V. *Sex Differences in the Occurrence of Major Clinical Events in Elderly People with Type 2 Diabetes Mellitus Followed up in the General Practice. Exp Clin Endocrinol Diabetes.* 2018 Aug 22. doi : 10.1055/a-0662-5923 ;
- 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. *Gender-Related Differences in the Control of Cardiovascular Risk Factors in Primary Care for Elderly Patients With Type 2 Diabetes: A Cohort Study. Can J Diabetes.* 2018 Aug ; 42(4):365-371.e2. doi : 10.1016/j.jcjd.2017.08.248. Epub 2017 Oct 13 ;
- **Fourques C, Costantino C** (2018). Les transmissions du psychologue en institutions de soins – Vers une construction collective porteuse de sens dans les soins quotidiens. Transmissions. 24:165-179.

Signalons également deux ouvrages codirigés par Charlotte Costantino, responsable du département de psychologie du groupe ORPEA :

- **Costantino C,** Fejtö K et Havas R (dir.) (2018), *Le Symptôme,* Paris, PUF, collection « Débats en psychanalyse » ;
- Léandri ML, Jacques Bouhsira J et **Costantino C** (dir.) (2018), *Penser l'agir,* Paris, PUF, collection « Débats en psychanalyse ».

3.6.3 RÉPONDRE AUX ENJEUX DE SANTÉ PUBLIQUE EN LIEN AVEC NOTRE CŒUR DE MÉTIER

3.6.3.1 PROMOUVOIR L'ÉDUCATION À LA SANTÉ ET PARTICIPER AUX POLITIQUES DE PRÉVENTION AUPRÈS DU PLUS GRAND NOMBRE

Être un acteur responsable pour la société, c'est également participer à la promotion de la santé, notamment à la prévention, en enseignant des comportements favorables pour rester autonome et en bonne santé. Ces actions de prévention et d'information contribuent à répondre aux enjeux de santé publique et à réduire les inégalités sociales et territoriales en matière d'accès à la santé.

En effet, dans de nombreux pays, les stratégies nationales de santé définies par les pouvoirs publics inscrivent la prévention comme une priorité dans la mesure où elle permet de réduire des facteurs de risque en matière de santé, qui induisent des coûts sociaux considérables (à titre d'exemple, en France : 20,4 Mds€ pour l'obésité, 15 Mds€ pour l'alcool et 26,6 Mds€ pour le tabac).

Depuis plus de 15 ans, ORPEA s'est engagé dans une démarche locale d'information, de sensibilisation et de prévention, au sein de ses établissements, afin d'aider le plus grand nombre à savoir prendre soin de leur santé et à bien vieillir en prévenant la perte d'autonomie. Le Groupe est en effet convaincu que ces actions de sensibilisation et de prévention contribuent à l'amélioration de la santé et de la qualité de vie du résident/patient et de ses proches, et peut également servir au plus grand nombre.

Des journées portes ouvertes d'information

C'est pourquoi 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 ponctuellement des rencontres avec la population, sous la forme de journées portes ouvertes. 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.

Généralement ces journées d'information portent sur les thèmes suivants :

- aide aux aidants ;
- équilibre et prévention des chutes ;
- activité physique adaptée ;
- alimentation et nutrition ;
- sommeil ;

- maladie d'Alzheimer (en Espagne, des rencontres mensuelles sont même proposées sur ce thème aux professionnels, voisins, familles dans l'ensemble des établissements d'ORPEA Ibérica à travers les « cafés Alzheimer »).

Des thématiques ponctuelles – voire saisonnières – sont également proposées dans de nombreux pays :

- sensibilisation à la vaccination antigrippale (en France, Espagne, Suisse et Autriche) ;
- conduite à tenir auprès de son parent âgé en cas de forte chaleur.

De plus, les établissements du Groupe participent à la sensibilisation de la population lors de journées mondiales telles que :

- la Journée mondiale Alzheimer (dans tous les pays) ;
- la Journée mondiale du diabète (notamment en Autriche et en France) ;
- Octobre rose et le Mois sans tabac (en France) ;
- les Semaines d'information sur la santé mentale (France) ;
- la Semaine de la sécurité des patients (France).

Par ailleurs, pour pérenniser les bienfaits des journées d'information sur le bien vieillir ou l'aide aux aidants, 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, fiches « bien vieillir » sur le sommeil, l'équilibre, l'alimentation ou encore l'entretien de la mémoire.

Enfin, ces journées d'information sont souvent l'occasion de nouer ou renforcer des partenariats avec des associations et autorités locales, et constituent également un moyen de mieux informer les médias locaux sur les enjeux de santé publique et les défis du vieillissement.

Des programmes d'éducation et de prévention

Dans certains pays, des initiatives originales ont été développées et mises en place par les équipes du Groupe :

En Espagne, l'ensemble des établissements ORPEA Ibérica organise une fois par an un week-end portes ouvertes proposant des conférences en entrée libre : prévention des chutes, polymédication chez le sujet âgé, troubles du comportement, espace de stimulation multisensorielle... permettent au plus grand nombre de s'informer et se former.

En Pologne, toujours dans cette dynamique d'aide aux aidants, les équipes d'ORPEA Polska ont organisé plus d'une vingtaine de sessions d'informations et de formation (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.

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 sont 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. Il avait fait l'objet en 2016 d'une étude 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 dans la catégorie « Innovation soignante ». Ainsi, des effets positifs ont été enregistrés sur la mobilité, le statut nutritionnel, la fonction physique, la confiance, les activités quotidiennes et l'autonomie, car ce programme d'entraînement, progressif en résistance et accompagné par des entraîneurs spécialisés, comprend aussi des prestations de physiothérapie, d'ergothérapie, ainsi que des conseils sur la nutrition.

En Allemagne, CELENUS KLINIKEN organise régulièrement au sein de ses établissements des conférences et journées portes ouvertes autour de sujets liés à la santé. 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 France, 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.

Certaines cliniques ont vu leur programme de prévention labellisé par l'Agence régionale de santé en tant que programme d'éducation thérapeutique du patient (ETP). C'est le cas de La Rochelle ou de Saint-Raphaël où les cliniques ont développé un programme destiné aux patients insuffisants cardiaques pour leur apprendre à vivre avec leur pathologie. À Pau, une école anti-chutes a été créée et se développe désormais hors les murs auprès de la population de l'agglomération paloise. À Viry-Châtillon, la clinique propose un programme sur quatre semaines 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. Enfin, 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.

En France, ORPEA est partenaire depuis 2015 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. Par son soutien financier, ORPEA contribue également au développement des projets mis en œuvre par l'association.

Dans le même esprit, les établissements de l'Aube participent, en tant que membre du COPIL, à l'organisation de conférences mensuelles « Université des sages », en partenariat avec l'association REGEMA et divers acteurs et organismes locaux, dont l'objectif est la sensibilisation des aidants familiaux et du grand public aux dispositifs de soutien et prise en charge existants sur le périmètre local.

En Suisse, 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 Pologne, ORPEA Polska est partenaire de la « Warsaw Senior's Parade » qui vise à promouvoir un vieillissement actif. Des conférences, tables rondes, ateliers de formation (cette année sur la marche nordique) à destination de la population âgée de plus de 60 ans sont proposés.

3.6.3.2 PARTICIPER À LA CONSTRUCTION DE FILIÈRES DE SOIN

Les pouvoirs publics attendent des acteurs de la santé qu'ils nouent une coopération étroite afin de rendre l'offre de soin plus lisible et accessible sur un territoire, tant sur le plan de l'éducation et la prévention, que pour le diagnostic et les soins. En effet, la croissance des maladies chroniques conjuguée à des prises en charge plus complexes nécessitent bien souvent d'avoir recours à plusieurs types d'établissements (médecine, chirurgie, HAD, SSR, médico-social) pour accompagner une personne, tout en développant de fortes articulations avec la médecine de ville.

Ainsi, aujourd'hui, un parcours de soin doit s'entendre comme une prise en charge globale, structurée et continue des patients, au plus près de chez eux (soins de ville, soins hospitaliers – médicaux, réadaptation… – soins médico-sociaux…).

Conscients de ces enjeux, les établissements du groupe ORPEA, quel que soit le pays où ils sont situés, mettent en place des conventions de coopération et/ou une collaboration étroite avec les établissements hospitaliers, les cliniques, les services de soins et d'hospitalisation à domicile. Cette dynamique permet de mettre en place des liaisons fonctionnelles visant à faciliter les admissions des résidents/patients pour la réalisation de bilans médicaux ou gériatriques, de limiter les hospitalisations et le recours aux urgences et enfin de faciliter le retour au sein de la maison de retraite ou clinique du Groupe une fois le patient/résident stabilisé.

Ainsi, ces collaborations permettent à la fois :

- d'assurer la continuité des soins auprès des résidents/patients, en leur proposant un véritable *continuum* de prise en charge, avec un parcours de vie et de soins coordonné à toutes les étapes de la dépendance ;
- mais également de participer à la construction de filière de soin, à même de répondre à la globalité des besoins de santé de la population sur un territoire.

Cette dynamique de fonctionnement en réseau est également essentielle pour entretenir des relations de proximité avec les établissements adresseurs et prescripteurs des établissements du Groupe.

À ce titre, les maisons de retraite du groupe ORPEA développent des coopérations étroites avec les services d'hospitalisation à domicile ainsi qu'avec les équipes mobiles de soins palliatifs (tout particulièrement en France, Allemagne, Suisse) afin d'accompagner la dispensation de soins complexes et diminuer ainsi les hospitalisations des résidents ; des liens étroits sont également noués avec les services de géronto-psychiatrie afin de bénéficier d'une expertise dans la prise en charge des troubles du comportement et des symptômes psychiatriques du sujet âgé.

Par ailleurs, en France, les cliniques 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 afin de garantir aux patients une offre de soins globale, coordonnée et de proximité dans une logique de parcours de soins. Dans ce cadre, on notera par exemple que le Centre de Rééducation de Navennes est étroitement associé au GHT de Haute-Saône, la Clinique SSR de Vétraz-Monthoux adhère au GHT Léman Mont-Blanc, ou encore la Clinique SSR de Senlis est membre associé du GHT de Sud de l'Oise.

De même, 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 ; 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 la même dynamique, les établissements SSR et de Psychiatrie spécialisés dans la prise en charge des addictions participent activement au réseau dédié de leur territoire : dans le Berry, notre Clinique Psychiatrique a rejoint le réseau addictologie aux côtés du Centre Hospitalier du Blanc ; la Clinique SSR de Brosville est un partenaire incontournable du réseau des professionnels de l'addictologie de l'Eure.

De même, les Cliniques SSR qui disposent d'une autorisation d'activité en hémato-cancérologie ont noué des liens avec les réseaux oncologiques de leur territoire, comme c'est le cas à Revin ou Eaubonne.

En Espagne, ORPEA Ibérica collabore de manière régulière avec différents hôpitaux universitaires *(Centro de Salud Público de Sant Cugat, Fondation Jimenez Diaz, Hospital Infanta Sofia, Hospital Vithas Nisa Pardo de Aravaca, Hospital Quirón Salud Marbella, Hospital General Villalba, Hospital de Barcelona…)* avec plusieurs objectifs : 1/ assurer la continuité des soins, 2/ coordonner l'intervention de spécialistes au sein des maisons de retraite du Groupe en vue de limiter les hospitalisations des résidents, et 3/ faciliter les admissions, ou encore 4/ proposer des formations aux équipes.

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.

3.6.3.3 PARTICIPER AU VIRAGE AMBULATOIRE DANS LES CLINIQUES

Dans un contexte de ressources contraintes dans de nombreux pays, et au regard de l'évolution des techniques médicales, les pouvoirs publics invitent au développement des alternatives à l'hospitalisation à temps complet, avec un triple objectif :

- réduire les séjours en hospitalisation complète au profit de l'hospitalisation de jour, de nuit ou des consultations externes ;
- répondre à un enjeu d'optimisation de l'offre de soin, imposant de fait des efforts de coordination entre l'ensemble des acteurs et favorisant le décloisonnement ville/hôpital ;
- répondre à une demande sociétale visant à faciliter le retour ou le maintien du patient dans son environnement de vie habituel pour une meilleure réinsertion socioprofessionnelle (les patients souhaitent en effet être plus autonomes et retourner plus rapidement à leur vie « ordinaire »).

Au regard de sa démarche d'ouverture et de coopération préalablement décrite, les établissements sanitaires du groupe ORPEA sont en capacité de s'inscrire dans ce virage ambulatoire attendu par les pouvoirs publics et se sont engagés depuis plusieurs années dans le développement d'une offre d'hospitalisation de jour et de nuit.

En France, de nombreux établissements disposent d'un hôpital de jour tant en Soins de Suite et de Réadaptation qu'en Psychiatrie. En Psychiatrie, quelques établissements disposent également de places en hôpital de nuit et d'appartements thérapeutiques.

En Allemagne, CELENUS a créé une marque dédiée aux soins ambulatoires, Salvea, dont la promesse est « *Get healthy, stay healthy and work healthy* » à travers un programme médical de bien-être et d'activités physiques adaptées.

En Autriche, le Groupe dispose d'un centre de Réadaptation ambulatoire (à Wiener Neustadt) et d'instituts proposant des thérapies en ambulatoire (à Kittsee ou Wildbad).

3.6.3.4 UN ENGAGEMENT POUR ENRICHIR ET TRANSMETTRE LES SAVOIRS

Être un acteur responsable, c'est aussi transmettre et partager les savoirs et bonnes pratiques pour contribuer aux réponses à apporter aux enjeux de santé publique et participer à l'amélioration de la prise en soin des personnes fragilisées et en perte d'autonomie dans le monde.

La recherche

Les programmes de recherche du groupe ORPEA couvrent essentiellement les axes suivants :

- prévention des risques de chute et de fugue ;
- prise en charge non médicamenteuse ;
- nutrition et alimentation de la personne âgée ;
- qualité de vie du résident, du patient ou de la personne âgée accompagnée à domicile, bienveillance ;
- qualité de vie au travail des salariés ;
- professionnalisme, amélioration des pratiques professionnelles et éthique clinique.

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 2018 :

1/ **soutenir des projets de recherche universitaire et financer des doctorats et contribuer à l'effort de formation par la recherche en entreprise :** quatre 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-XIII, 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 département de psychologie du Groupe, deux thèses de psychologie clinique et psychopathologie sont actuellement préparées à l'Université Paris-Descartes ; elles sont respectivement consacrées 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 ;

2/ **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 2018, l'association a organisé son quatrième colloque scientifique ouvert au public sur le thème « Peur sur l'institution ». À nouveau, 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.

L'enseignement

Par ailleurs, dans sa volonté d'assurer la transmission des savoirs dans les domaines en lien avec son cœur de métier, ORPEA participe ou est à l'initiative de programmes d'enseignement professionnel. On notera par exemple la création et/ou l'animation :

- 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 », qui entame sa sixième session ;
- 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 ;
- d'un Diplôme Universitaire de réadaptation gériatrique en lien avec l'Université de Nice ;
- d'un Diplôme Universitaire en soins infirmiers en psychiatrie en lien avec l'Université de Lille.

Par ailleurs, certaines cliniques sont habilitées à accueillir des internes en médecine au même titre qu'un Centre hospitalier universitaire, 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.

Le partage des bonnes pratiques

Enfin, ORPEA s'est toujours attaché à favoriser le partage des bonnes pratiques, à l'échelle du Groupe, de manière à diffuser à l'ensemble de son réseau les approches de soin originales ou innovantes, ou les initiatives qui favorisent le bien-être des résidents et patients ou qui participent à la qualité de vie en institution, et qui ont été mises en place avec succès sur un établissement.

C'est dans cet esprit que dans chaque BU, est édité 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 et à les décliner plus largement.

Dans le même esprit, les concours internes – qu'il s'agisse du Trophée Qualité (qui existe en France, en Belgique et en Espagne), des ORPEA Excellence Awards en éthique, innovation soignante et recherche, ou encore du Concours culinaire (France et Espagne) – contribuent également à cet échange vertueux, en créant une émulation positive et en stimulant la créativité.

Enfin, depuis plusieurs années, ORPEA a mis en place des Collèges de réflexion 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 et sont également à l'origine d'un sentiment d'appartenance pour les professionnels :

- **le Collège des psychologues :** depuis 14 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 et anime la Cellule d'intervention institutionnelle d'urgence ;

- **le Collège des Présidents de CME** (Commission médicale d'établissement) 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. Les coordinateurs 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.

Plus largement, dans sa démarche d'ouverture et de coopération avec les acteurs locaux de la santé, le Groupe favorise également le partage des savoirs et des pratiques avec les professionnels de tous horizons, dans une optique d'intérêt général.

Dans cette optique, les établissements du Groupe organisent régulièrement des rencontres, des conférences et colloques.

De nombreux thèmes sont abordés chaque année. Ainsi, en 2018, ont été notamment abordés des thèmes en lien avec le bien-être (shiatsu, dysphagie, « muscles, émotions, respiration »…), mais aussi des thèmes médicaux et scientifiques (« La psychoéducation au cœur de la prise en charge du trouble bipolaire », « Sommes-nous tous addicts ? », « Penser l'agir » ou encore « Iatrogénie chez le sujet âgé », « Interaction du projet de soin entre le domicile et l'EHPAD », « Rencontres pneumologiques »…).

En Italie, ces rencontres, très régulières, ont d'ailleurs lieu au sein même des établissements.

En Espagne, cette dynamique s'inscrit dans une optique de formation continue des équipes d'ORPEA Ibérica : pour la seconde année, le projet « Cátedra ORPEA » permet de proposer des conférences animées par des médecins des hôpitaux de Madrid (HM Hospitales Group) sur les pathologies qui peuvent affecter les sujets âgés et les bonnes pratiques pour les prendre en charge de manière adaptée.

Par ailleurs les professionnels du groupe ORPEA interviennent aussi dans le cadre de congrès médicaux et scientifiques locaux, nationaux ou internationaux pour présenter des projets et initiatives, par le biais d'exposés ou de posters. À ce titre, on notera par exemple en 2018 :

- la participation de la Direction médicale internationale au premier forum international de la Fondation de l'Académie de médecine autour de la thématique « L'innovation inversée : une opportunité pour la santé dans le monde » organisé à l'Unesco. À cette occasion, le Groupe a organisé un symposium : « Innover pour prévenir : patients/soignants *win/win* » ;
- la participation des équipes du Centre Cardio-Vasculaire de Valmante (CLINEA Marseille) à l'organisation des vingt-deuxièmes Journées nationales du G.E.R.S. ;
- la participation de la Direction médicale internationale au Congrès « Nursing Home Research International Working Group – Long-Term Care Research » à Rome ;
- l'animation par les équipes de la clinique Sancellemoz du « Forum autour du genou » à Genève en collaboration avec les chirurgiens orthopédistes et médecins du sport du *Swiss Olympic Medical Center* de la clinique de la Colline (Genève).

3.6.4 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

3.6.4.1 CONTRIBUER AU DYNAMISME ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES

ORPEA est un acteur engagé dans l'économie des régions :

- tout d'abord au niveau de l'emploi : afin d'accompagner son développement et le renforcement continu de sa structure organisationnelle, par la création d'emplois pérennes et non délocalisables, sur l'ensemble de ses pays d'implantation et dans tous les corps de métier de son activité. À ce titre, ORPEA créera en 2019 plus de 2 500 emplois dans le monde ;
- par ailleurs le Groupe participe à l'aménagement du territoire en région, avec plus de 17 000 lits en cours de construction et de restructuration en Europe ainsi qu'au Brésil. En effet, de par ses projets de développement, ORPEA contribue à la construction de nouveaux quartiers ou à l'aménagement de quartiers en restructuration ;
- enfin, le Groupe s'attache à nouer des relations durables avec des commerçants locaux, pour certaines familles d'achats : boulangeries, fleuristes, pharmacies… qui permettent de dynamiser l'économie locale.

3.6.4.2 PROMOUVOIR LA SOLIDARITÉ ET LES LIENS INTERGÉNÉRATIONNELS AU SEIN DES TERRITOIRES

ORPEA considère que la solidarité commence par la lutte contre l'isolement social.

Les établissements du Groupe contribuent, à leur échelle, au développement des liens sociaux au sein de leur commune, à travers leur démarche d'ouverture sur l'extérieur et d'animation de la vie institutionnelle : 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.

De plus, les établissements du Groupe organisent ou participent à de nombreux événements solidaires locaux afin de venir en aide aux personnes isolées, malades ou en difficultés sociales et financières, et ce quel que soit leur âge.

Plus spécifiquement, des programmes solidaires ont vu le jour, parfois au sein même des établissements, pour promouvoir le bien vivre ensemble ou les liens intergénérationnels :

- l'été, lors de tout épisode de canicule, les maisons de retraite du Groupe accueillent gracieusement les personnes âgées isolées de la commune, le temps d'un après-midi, par solidarité entre voisins et mesure de prévention (des conseils peuvent également être donnés par les équipes soignantes pour mieux supporter un épisode de forte chaleur) ;
- au moment de Noël, en France et en Espagne, les maisons de retraite ORPEA proposent aux personnes âgées isolées de la commune de venir partager un repas de fête avec les résidents ; à ce titre, en 2018, ce sont plus de 200 événements solidaires qui ont été organisés en France ;
- en Espagne, les établissements d'ORPEA Ibérica ont développé le programme « Adopta un abuelo » pour développer les échanges intergénérationnels au sein de la société espagnole : des jeunes volontaires âgés de 18 à 35 ans viennent visiter les résidents une fois par semaine sur une vingtaine d'établissements ;
- en Suisse, SENEVITA soutient le « New Orleans Meets in Zofingen », un festival annuel dont les bénéfices sont intégralement reversés pour soutenir des enfants et jeunes en difficulté dans une optique de réinsertion ;
- en Espagne, les résidents et les équipes œuvrent aux côtés de l'association *Estelar, Viste la vida* afin de confectionner des décorations et des vêtements pour les enfants prématurés hospitalisés en unité de soins intensifs ; en France, un établissement varois a développé un projet similaire pour les nouveau-nés hospitalisés à l'hôpital Sainte-Musse à Toulon, tandis qu'en Bretagne, les patients de l'hôpital de jour d'une clinique de géronto-psychiatrie ont confectionné 1 292 bonnets au profit de l'association Les Petits Frères des Pauvres, dans le cadre de l'opération « Mets ton bonnet » menée par Innocent drinks.

En outre, d'une manière générale, les maisons de retraite du Groupe s'attachent à développer les liens intergénérationnels en nouant des relations privilégiées avec les crèches, centres de loisirs ou écoles voisines, de manière à créer des rencontres régulières entre les jeunes et nos aînés. En Autriche, plusieurs établissements ont même accueilli dans leurs murs une crèche ; c'est également le cas d'un établissement en Espagne et de trois établissements en France.

3.6.4.3 S'IMPLIQUER DANS LA VIE ASSOCIATIVE ET SOUTENIR DES PROJETS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

ORPEA s'implique activement dans le tissu associatif local.

Tout d'abord, dans le cadre de leur programme d'animations et d'ateliers thérapeutiques, les établissements du Groupe sont amenés à solliciter des associations culturelles ou musicales, des artistes locaux… pour intervenir sur site. Ils soutiennent ainsi de manière indirecte la vie de ces associations.

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 de mécénat et de collectes de dons sont développées dans tous les pays contribuant à soutenir le tissu associatif local :

En faveur de la santé, le handicap et la recherche médicale

ORPEA contribue au développement d'associations œuvrant pour la recherche médicale :

- **contre les maladies neurodégénératives et les démences :** par exemple, en Autriche où les établissements SENECURA soutiennent *Care Camp Demenz,* un congrès annuel pour la recherche contre les démences ; 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 ; en Chine, où ORPEA China, en partenariat avec *China Population Welfare Foundation,* organise une collecte de fonds pour sensibiliser la population aux besoins des malades et à l'importance de poser un diagnostic et faire avancer la recherche ;
- **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, qui finance de nouveaux traitements pour soigner les cancers pédiatriques (les établissements du Groupe ont collecté au total plus de 160 000 € en 2018), mais également en faveur de la Ligue contre le cancer notamment à l'occasion de l'opération « Octobre rose » ou encore à travers la participation des équipes à des événements sportifs locaux tels que le « Ruban rose » à Bordeaux ;
- **contre le handicap et les maladies neurologiques,** à travers diverses opérations de collectes de dons ou de mécénat ; à ce titre, en France, ORPEA est un acteur engagé en faveur de l'AFM Téléthon : marches solidaires et défis sportifs, ventes d'objets, repas à thème, expositions, spectacles et autres tombolas ont été organisés au sein des établissements pour récolter des fonds ; par ailleurs, les établissements des régions Loire – Auvergne ont soutenu l'association ELA, qui aide et soutient les familles concernées par une leucodystrophie ; en Autriche, les équipes de SENECURA et Optimamed ont participé à « Wings for Life World Run » qui œuvre pour financer des recherches scientifiques de pointe et des essais cliniques pour trouver un traitement des lésions de la moelle épinière ;
- **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 *Herzkinder Österreich,* qui accompagne les familles d'enfants atteints d'une maladie cardiaque.

En France, le Groupe soutient également l'association Hôpital 2000, qui œuvre en faveur de la prise en charge de la douleur.

En faveur de l'environnement et de la protection du patrimoine local

Les Résidences ORPEA de Provence ont poursuivi l'organisation de multiples événements au profit des Voies navigables de France pour contribuer à protéger et entretenir les voies du canal du Midi, composantes de l'attractivité touristique régional. Vide-greniers, tombolas, marchés aux fleurs, repas à thèmes… Ce sont 2 800 € qui ont été remis aux VNF, sans oublier les nombreuses opérations de sensibilisation organisées par les établissements du Groupe.

3.6.5 CONSTRUIRE UNE POLITIQUE ACHATS DURABLE ET RESPONSABLE

POLITIQUE ACHATS ET RELATIONS FOURNISSEURS

ORPEA entend également décliner ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux dans ses relations avec ses fournisseurs, que le Groupe considère avant tout comme des partenaires, avec qui il est essentiel de construire une relation de confiance et de partager des valeurs, ambitions et objectifs communs.

Ainsi, la volonté du Groupe consiste à construire une relation équilibrée avec ses fournisseurs et sous-traitants, qui passe notamment par la tenue des engagements réciproques, de part et d'autre. ORPEA souhaite donc développer avec chaque partenaire une vision partagée de ses projets et de ses enjeux, pour mieux anticiper les risques, mais aussi ses besoins pour innover.

Le dialogue et les rencontres de terrain sont le socle de la relation nouée avec les fournisseurs, mais nécessite en amont de formaliser des outils comme les tableaux de bord pour assurer la traçabilité des échanges et le suivi des objectifs assignés.

Ainsi, le pilotage de la relation fournisseurs passe par des reportings et échanges réguliers. En complément, toujours soucieuse d'améliorer ses pratiques au service des résidents et patients, la Direction des achats Groupe évalue régulièrement ses fournisseurs stratégiques, 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 à la Direction des achats. Cela permet d'assurer un suivi et proposer des actions correctives à mettre en place.

Cette politique et cette ligne de conduite, définies par la Direction des achats Groupe, sont bien évidemment déclinées et appliquées par les services achats présents dans chacun des BU où ORPEA est implanté.

CODE DE CONDUITE

La Direction achats (tant pour le Groupe que pour les différents *Clusters*) a été identifiée comme un département sensible au regard de ses missions ; en conséquence, les collaborateurs ont été formés à l'éthique des affaires et au Code de conduite par la Direction audit, risques et contrôle interne, sur les principaux thèmes suivants :

- bonne conduite des affaires ;
- gestion de la relation fournisseurs ;
- encadrement sur l'acceptation des cadeaux et invitations.

CRITÈRES ÉCO-RESPONSABLES PRIS EN COMPTE DANS LES APPELS D'OFFRES

La sélection des fournisseurs doit se faire sur la base de critères objectifs (qualité, coût, alignement aux principes d'éthique du Groupe…) et s'appuyer sur une mise en concurrence préalable ouverte et loyale.

À ce titre, au-delà des aspects purement économiques et financiers, de nombreux critères font partie intégrante des appels d'offres réalisés par le Groupe et sont pris en compte dans le choix des partenaires du Groupe :

- bien évidemment la dimension qualitative : la qualité du produit est prise en compte, mais également la qualité du suivi et des services proposés (il peut s'agir d'accompagnement dans un déploiement, de formation des équipes du Groupe à l'utilisation du produit, de suivi de la relation…) ;
- mais également les enjeux sociaux et environnementaux auxquels répond le partenaire.

À ce titre, dans le cadre du référencement national ou international, 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.

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 complète désormais les critères environnementaux des appels d'offres Groupe, développant ainsi le référencement de produits éco-responsables.

Dans cette dynamique, en 2018, le groupe ORPEA a notamment poursuivi le *relamping* de ses établissements, vers des ampoules LED, ainsi que le renouvellement de certains véhicules (véhicules de services, utilitaires, à faible kilométrage annuel) par des véhicules électriques. Parallèlement, un suivi de la consommation d'essence a été mis en place afin de développer un comportement de conduite responsable, autant pour la sécurité de nos collaborateurs que pour l'environnement. Le Groupe a également fait le choix de se fournir en biogaz pour une partie de ses établissements.

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.

3.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE REPORTING DES DONNÉES

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Sauf précision spécifique (cf. chapitre ci-dessous) :

- les données sont consolidées par *Cluster,* sur la base des *Clusters* utilisés pour la communication financière, à savoir :
  - France Benelux : France, Belgique et Pays-Bas,
  - Europe centrale : Allemagne, Italie et Suisse,
  - Europe de l'Est : Autriche, Tchéquie et Pologne,
  - Péninsule ibérique : Espagne et Portugal,
  - Autres pays : Chine ;
- 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. Sont exclus les Pays-Bas, les établissements belges regroupés sous l'enseigne Altea et le Portugal. 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 *corporate,* ces données font l'objet d'une consolidation et d'un traitement selon des procédures et critères définis préalablement.

EFFECTIF

- L'effectif est calculé pour l'ensemble des pays à partir de l'effectif total inscrit comme salarié au 31 décembre 2018.
- Une personne disposant de plusieurs contrats CDI sur x sites apparaîtra x fois. Pour le calcul, on tient compte du nombre de contrats.
- Pour la Pologne sont donc exclus les « freelance & civil law contract ».
- Les stagiaires, apprentis ou autres contrats de professionnalisation sont inclus dans l'effectif lorsqu'ils sont référencés en paye. Mais il s'agit d'un minimum puisque tous les pays font appel à des stagiaires mais il n'y a pas forcément une obligation ou non d'établir une fiche de paie, et donc tous n'apparaissent pas forcément dans l'effectif.

ÂGE

L'âge de chaque personne est calculé au 31/12 de l'année considérée.

TYPE DE CONTRAT

- Les contrats à durée indéterminée sont les contrats qui n'ont aucune date de fin.
- Les contrats à durée déterminée sont les contrats qui ont une date de fin définie ou indéfinie.
- On retient la qualification locale de contrat à durée indéterminée, 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). Pour l'Autriche, la législation et le contrat collectif applicable ne distinguent pas la notion de « permanent or temporary contract » tous les contrats sont donc considérés comme CDI. Pour la Chine, hors le siège, les contrats sont à durée déterminée de longue durée comme c'est majoritairement le cas en local.

DURÉE DU TRAVAIL

- 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.
- 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.

RÉPARTITION HOMMES/FEMMES

En pourcentage, le genre neutre existant en Suisse apparaît comme étant non significatif.

RECRUTEMENTS

- 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…

DÉPARTS

- Prise en compte des départs de CDI intervenus entre le 31/12/N-1 et le 30/12/N. Sont exclues les ruptures conventionnelles, de CDD, pendant la période d'essai.
- Les sorties au 31 décembre de l'année N sont comptabilisées dans les effectifs, ils ne sont pas comptabilisés dans les sorties de l'année N, mais dans celles de N+1.

ABSENCE ET TAUX D'ABSENTÉISME

- Les absences (en heures ou en jours) comptabilisées portent uniquement sur les maladies et les accidents de travail (payée ou non payées).
- Afin de pouvoir calculer le taux d'absentéisme les jours d'absences sont convertis en heures selon la méthode suivante :
  - nombre de jours calendaires d'absence référencés / 7 (jours par semaine) x 5 (jours semaines) x le nombre d'heures de travail journalier sur base temps plein du temps de travail légal local (soit x 8 lorsque la durée du travail est de 40 heures semaine) ;
  - nombre de jours ouvrés d'absence référencés x le nombre d'heures de travail journalier sur base temps plein du temps de travail légal local (soit x 8 lorsque la durée du travail est de 40 heures semaine).
- La formule utilisée pour le taux d'absentéisme utilisée ensuite est la suivante :

  nombre d'heures d'absence pour maladie ou accident de travail / le nombre d'heures payées (ou sur / le nombre d'heures travaillées lorsque le nombre d'heures payées n'a pas pu être extrait du logiciel paye)

MASSE SALARIALE

Cette donnée reprend le total des rémunérations brutes fixes et variables, chargées (c'est-à-dire cotisations sociales salariales et patronales comprises).

Les monnaies locales sont converties en € en date du 15 mars 2019, selon les taux de change suivants :

- Chine : 7,599840 ;
- Pologne : 4,303150 ;
- CZ : 25,665100 ;
- Suisse : 1,13649.

FORMATION

- Le volume global référencé prend en compte les heures dispensées aux salariés au cours de l'année de référence incluant les mini-formations. Lorsque les données sont communiquées en jours, les jours sont convertis en heures sur la base de la même formule que pour l'absentéisme.
- 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.
- La formule retenue ensuite reprend le nombre d'heures moyen reçu par salarié formé, hors mini-formations référencées comme telles et, par analogie, hors formation d'une heure et moins. Par ailleurs, seules les sessions sont comptabilisées, c'est-à-dire qu'un employé ayant reçu trois sessions de formations dans l'année est comptabilisé trois fois.

ACCIDENTS DE TRAVAIL

Un taux de fréquence et de gravité a été établi sur les BU internationales 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) enregistrées entre le 1er janvier et le 31 décembre ayant entraîné au moins un jour d'arrêt de travail ;
- le nombre d'heure est le nombre d'heures payées de l'ensemble du périmètre du 1er janvier au 31 décembre.

Gravité : Nombre de journées perdues / Nombre d'heures payées * 1 000

- est considérée comme journée perdue le nombre repris sur la déclaration (en jour calendaire) ;
- en France la formule utilisée reste pour l'instant la même que précédemment avec un lien sur des heures travaillées et non payées.

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Le périmètre de reporting environnemental exclut les pays et/ou établissements repris, à savoir : Belgique (établissements sous l'enseigne Altea), Pays-Bas et Portugal.

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

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 et ont fait l'objet d'une mise à jour en 2018.

Pour l'électricité les coefficients suivants ont été appliqués pour l'ensemble des pays :

- Suisse : 0,0273 kg de CO_2/kWh ;
- France : 0,0571 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 0,324 kg de CO_2/KWh a été appliqué pour l'ensemble des filiales ;
- pour le gaz naturel : un coefficient de 0,214 kg de CO_2/KWh a été appliqué pour l'ensemble des filiales ;
- pour le gaz propane : un coefficient de 0,257 kg de CO_2/KWh a été appliqué pour l'ensemble des filiales ;
- pour le bois : un coefficient de 0,0295 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 : Clinique de l'Ill – Clinique du Mont Valérien – Résidence Les Jardins de Charlotte – Résidence Chaillot – Clinique de Livry-Gargan – Clinique de Château de Bon Attrait – Résidence de Rognac ;
- Belgique : Knokke Heist – WZC Belfait – Dilbeek Wivina – D'Arconati – Gooik Kesterberg – Brugge Ventoux – Gent Home Claire – Hulshout – Flandre Aldea – Mont-Saint-Roch, Bressous Paradis, Warneton Sérénité, Waterloo Argenteuil, Bruxelles Palace, Liège Clos sur Fontaine, Deurne Koala, Ostende, Bruxelles Prince Royal ;
- Allemagne : Delmenhorst am Par – Neustad – Dortmund Josefa – Krannenburg – Ahlersted Auetal – Krefeld Bismarckvi – Norden Medicenter – Bremen – Dortmund Wickede – Grebenstein – Iserlohn – Hessisch Oldendorf – Oldendorf – Betzebdorf – Neustadt a. RBGE Leinebogen – Enger Mathilde – Schleswig – Bad Friedrichshall – Verden am Burgberg – Südbrookmerland – Bad Salzufflen – Hambergen Eichhof – Syke Deutsche Eich – Groß Scwülper an den Meerwiesen – Eschershausen Wilh – Norden Norddeich – Zetel – Kirchlengern Klost – Wiesmor – Emden – Karlsruhe Grötzingen ;
- Italie : Segrate San Felice – Vila Cenacolo – San Francesco – Mater Dei – Vilamar ;
- Pologne : Warsaw Mazovia – Warsaw Ken ;
- Autriche : St Veit – Wolsberg – Krems – Gratkorn – Eben am Achensee – Achenkirch – Langenfeld – Schwarz – Dornbirn – Knittefeld – Kittsee Rehab – Frauenkirchen Dialyse – Kurhotel Salzerbad Gmbh.

BILAN CARBONE

Concernant le Bilan Carbone réalisé en France en 2017, il convient de noter :

- le périmètre retenu est celui de l'ensemble des établissements appartenant au groupe ORPEA au 31 décembre 2017 et situés sur le sol français, incluant les résidences, les cliniques et le siège. En tout, il regroupe 358 établissements exploités, situés sur tout le territoire. L'activité de service à domicile n'a pas été intégrée (un calcul estimatif a montré qu'elle représentait une part inférieure à 1 % du bilan global du Groupe). Pour réaliser ce Bilan, un plan d'échantillonnage a été effectué conformément à la réglementation. Il est égal à la racine carré du nombre de sites arrondie au nombre entier supérieur (soit 10 EHPAD et 10 cliniques) ;
- le bilan GES est calculé à partir d'une extrapolation réalisée sur les 20 sites audités. Il existe donc statistiquement une incertitude estimée à 20 % sur les valeurs des données (cette incertitude a été notifiée dans le bilan). De plus, le bilan carbone s'exprime en « équivalent » CO_2 ce qui comprend les autres gaz comme le méthane, l'oxyde nitreux, les hydrofluorocarbones, les hydrocarbures perfluorés, et l'hexafluorure sulfureux.

GESTION DES DÉCHETS MÉDICAUX

En 2018, les données n'ont pu être consolidées que sur le périmètre de la France, de la Belgique et de l'Espagne.

Les tonnages des DASRI sont calculés sur la base des factures d'un prestataire unique qui traite ces déchets (pour 325 établissements) ; Pour les quelques établissements ayant recours à un prestataire différent (16 établissements soit 4,9 % 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).

Il est à noter qu'au regard du caractère non significatif, pour la France, sont exclues du calcul les boîtes d'aiguilles usagées.

CONSOLIDATION ET CONTRÔLES INTERNES

L'ensemble des données remontées par les différents pays sont consolidées sous la responsabilité des Directions *corporate* ressources humaines et construction et maintenance.

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 légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce, ORPEA a désigné un de ses Commissaires aux comptes comme organisme tiers indépendant (OTI) chargé de vérifier, entre autres, la sincérité des informations environnementales, sociales et sociétales, tant qualitatives que quantitatives, publiées.

L'attestation de présence et de sincérité de l'OTI jointe en section 8, détaille les travaux effectués par l'OTI ainsi que leurs commentaires et conclusions.

3.8 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 2018

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 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extrafinancière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extrafinanciers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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 DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 2251 et suivants du Code de commerce 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 ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats.
- Nous avons apprécié 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.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 2251021 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105.
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques.
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs [(1)] que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices [(2)] qui représentent 47 % des effectifs et couvrent entre 26 et 99 % des données environnementales consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests.
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes [(3)].
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

(1) Informations quantitatives : effectifs inscrits, % CDI et CDD, % hommes et femmes, % temps plein et temps partiel, recrutements en CDI, licenciements CDI, rémunération brute versée aux salariés, nombre 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 2018, production de déchets de soins à risque infectieux (DASRI).

(2) ORPEA France, ORPEA Espagne.

(3) Bilan carbone, baromètre de satisfaction résidents et familles 2018.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes entre février 2019 et mai 2019.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 3 mai 2019

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 148
- **4.1.1** Composition du Conseil d'Administration 149
- **4.1.2** Fonctionnement du Conseil d'Administration 156
- **4.1.3** Fonctionnement et principaux travaux des Comités d'Études 160

4.2 Direction Générale 164
- **4.2.1** Modalité d'exercice de la Direction Générale 164
- **4.2.2** Limitations aux pouvoirs de la Direction Générale 164

4.3 Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants et aux mandataires sociaux 165
- **4.3.1** Rémunérations et avantages en nature des administrateurs 165
- **4.3.2** Rémunérations et avantages en nature des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2018 165
- **4.3.3** Tableaux de synthèse des rémunérations et avantages en nature des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2018 175
- **4.3.4** Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2019 soumise au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 27 juin 2019 (« *say on pay* » *ex ante*) 179

4.4 Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 184

4.5 Conventions conclues entre un mandataire social et une filiale 184

4.6 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 184

4.7 État récapitulatif des opérations réalisées en 2018 par les mandataires sociaux sur le titre ORPEA 185

4.8 Annexes 185
- **4.8.1** Annexe 1 : tableau « Appliquer ou Expliquer » 185
- **4.8.2** Annexe 2 : renseignements complémentaires sur les mandataires sociaux 185
- **4.8.3** Annexe 3 : Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 191

« 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. »

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 25 avril 2019.

ORPEA se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF dans sa version révisée en juin 2018 (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 26 mars 2019. 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 présentent 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 2018	Exercice 2017
Nombre de réunions du Conseil d'Administration	8	9
Taux de participation aux réunions du Conseil d'Administration (1)	96,59 %	91,35 %
Nombre d'administrateurs (1)	11 (5)	11
Proportion d'administrateurs indépendants (2)	90,00 % (6)	90,00 %
Taux de féminisation du Conseil d'Administration (3)	40,00 % (6)	40,00 %
Nombre de nationalités au Conseil d'Administration	4 (7)	4
Ancienneté moyenne des administrateurs (4)	3,8 ans (8)	2,8 ans
Âge moyen des administrateurs (4)	54,8 ans (9)	53,8 ans

(1) L'administrateur représentant les salariés a été pris en compte dans les calculs.
(2) 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.
(3) 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.
(4) L'administrateur représentant les salariés n'a pas été pris en compte dans les calculs.
(5) Le nombre d'administrateurs demeure valable à la date du présent rapport.
(6) Ce pourcentage demeure valable à la date du présent rapport.
(7) Ce nombre demeure valable à la date du présent rapport.
(8) À la date du présent rapport, l'ancienneté moyenne des administrateurs est de 3,6 ans.
(9) À la date du présent rapport, l'âge moyen des administrateurs est de 54,2 ans.

Taux individuels de participation des administrateurs	Exercice 2018	Exercice 2017
M. Philippe Charrier	100 %	100 %
M. Yves Le Masne	100 %	100 %
Mme Laure Baume	100 %	66,67 % (1)
M. Xavier Coirbay	100 %	100 %
Mme Bernadette Danet-Chevallier	75 %	100 %
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	100 %	100 %
M. Jean-Patrick Fortlacroix	87,50 %	88,89 %
M. Christian Hensley	100 %	100 %
Mme Brigitte Lantz	100 %	100 %
Mme Joy Verlé	100 %	100 %
Mme Sophie Kalaidjian	100 %	66,67 % (2)

(1) 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.
(2) Mme Sophie Kalaidjian a assisté à six réunions sur neuf, en raison d'un congé maternité.

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des Comités d'Études depuis le 1er janvier 2018	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'Administration	M. Christian Hensley (administrateur) (1)	M. Moritz Krautkrämer (administrateur) (1)	M. Jean-Patrick Fortlacroix
Comité d'Audit			M. Jean-Patrick Fortlacroix (Président)
Comité des Nominations et des Rémunérations	M. Christian Hensley (membre) (3)	Mme Sophie Kalaidjian (membre) (2) Mme Joy Verlé (membre) (3)	

(1) M. Moritz Krautkrämer a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration du 26 mars 2019, en remplacement de M. Christian Hensley.
(2) Mme Sophie Kalaidjian, administrateur représentant les salariés, est membre du Comité des Nominations et des Rémunérations depuis le 20 novembre 2018. Elle a participé comme invité à toutes les séances tenues entre le 1er janvier 2018 et la date de sa nomination.
(3) Suite à la démission de M. Christian Hensley de son mandat d'administrateur, Mme Joy Verlé a été nommée membre du Comité des Nominations et des Rémunérations par le Conseil d'Administration du 26 mars 2019.

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 2018, le Conseil d'Administration était composé de 11 administrateurs, dont un administrateur représentant les salariés.

Le Conseil d'Administration du 26 mars 2019 a coopté M. Moritz Krautkrämer en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Christian Hensley et pour la durée restant à courir du mandat de celui-ci, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le tableau ci-après synthétise les informations personnelles et expériences de M. Christian Hensley et des administrateurs en fonction à la date du présent rapport ainsi que des renseignements sur leur (le cas échéant, ancien) mandat d'administrateur au sein de la Société.

		Informations personnelles			Expérience	
Nom	**Qualité**	**Âge** [1]	**Sexe**	**Nationalité**	**Expérience internationale**	**Expérience fonctionnelle**
M. Philippe Charrier	Administrateur (et Président du Conseil d'Administration)	64	H	Française	Afrique, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie, Europe, Moyen-Orient	Direction Générale, Finance, Gouvernance, Marketing, Médical
M. Yves Le Masne	Administrateur (et Directeur Général)	56	H	Française	Europe	Développement, Finance, Management
Mme Laure Baume	Administrateur	43	F	Française	Afrique, États-Unis, Europe	Communication, Digital, Marketing, RSE
M. Xavier Coirbay [2]	Administrateur	53	H	Belge	Asie, États-Unis, Europe de l'Ouest	Développement, Finance
Mme Bernadette Danet-Chevallier	Administrateur	60	F	Française		Commercial, Management, Marketing, Ressources Humaines
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	Administrateur	63	H	Française	États-Unis, Europe	Gouvernance, Juridique, RSE
M. Jean-Patrick Fortlacroix	Administrateur	61	H	Française		Finance
M. Christian Hensley [3] [4]	Administrateur	44	H	Américaine	Amérique du Nord	Développement, Finance, Management
M Moritz Krautkrämer [3] [4]	Administrateur	38	H	Allemande	Amérique du Nord, Europe	Développement, Finance
Mme Brigitte Lantz	Administrateur	65	F	Française		Médical
Mme Joy Verlé [3]	Administrateur	39	F	Franco-britannique	Europe, Royaume-Uni, Amérique latine	Développement, Finance
Mme Sophie Kalaidjian	Administrateur représentant les salariés	41	F	Française		Juridique

(1) Âge des administrateurs au 31 décembre 2018.
(2) Administrateur dont la candidature a été proposée par Sofina Group.
(3) Administrateurs dont la candidature a été proposée par CPPIB.
(4) M. Moritz Krautkrämer a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration du 26 mars 2019, en remplacement de M. Christian Hensley.
(5) 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 internationales, fonctionnelles et sectorielles 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 entre le 1er janvier 2018 et la date du présent rapport, qui indiquent notamment leur parcours professionnel, les mandats et fonctions qu'ils exercent ou ont exercé au cours des cinq dernières années en dehors de la Société ainsi que le nombre d'actions qu'ils détiennent, figurent en Annexe 2 audit rapport.

Expérience		Position au sein du Conseil			
Expérience sectorielle	**Indépendance**	**Date de dernière nomination / cooptation**	**Échéance du mandat en cours**	**Ancienneté au sein du Conseil d'Administration**	**Membre des Comités d'Études**
Distribution, Matériaux de construction, Pharmacie, Produits de grande consommation, Santé	Oui	28 mars 2017	AGO 2019 (5)	28 mars 2017	
Immobilier, Santé	Non	23 juin 2015	AGO 2019 (5)	29 juin 2006	
Aéroportuaire, Agroalimentaire, Hôtellerie, Spiritueux, Tourisme	Oui	14 décembre 2016	AGO 2020 (5)	14 décembre 2016	Comité d'Audit (Membre)
Fonds alternatifs, Sociétés d'investissement	Oui	22 juin 2017	AGO 2021 (5)	22 juin 2017	Comité des Nominations et des Rémunérations (Membre)
Hôtellerie, Tourisme	Oui	22 juin 2017	AGO 2021 (5)	16 septembre 2014	Comité des Nominations et des Rémunérations (Membre)
Automobile, Électroménager, Immobilier, Santé, Sociétés d'investissement, Transport	Oui	23 juin 2015	AGO 2019 (5)	15 février 2012	Comité d'Audit (Membre) Comité des Nominations et des Rémunérations (Président)
Immobilier, Santé	Oui	25 juin 2014	AGO 2022 (5)	30 juin 2011	Comité d'Audit (Président)
Capital-investissement, Communications, Éducation, Santé	Oui	23 juin 2016	AGO 2020 (5)	23 juin 2016	Comité des Nominations et des Rémunérations (Membre)
Assurance, Hôtellerie, Santé, Médias et Technologies, Services aux Entreprises, Télécommunications	Oui	26 mars 2019	AGO 2020 (5)	26 mars 2019	
Santé	Oui	14 décembre 2016	AGO 2020 (5)	14 décembre 2016	
Éducation, Énergies renouvelables, Santé, Services aux Entreprises	Oui	27 avril 2017	AGO 2019 (5)	27 avril 2017	Comité d'Audit (Membre) Comité des Nominations et des Rémunérations (Membre)
Santé	Non	15 janvier 2015	AGO 2021 (5)	15 janvier 2015	Comité des Nominations et des Rémunérations (Membre)

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration depuis le 1er janvier 2018

L'Assemblée Générale du 28 juin 2018 a renouvelé 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.

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.

Le Conseil d'Administration du 26 mars 2019 a coopté M. Moritz Krautkrämer en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Christian Hensley et pour la durée restant à courir du mandat de celui-ci, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019. La ratification de cette cooptation sera proposée à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

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 (critère des relations d'affaires significatives) ;
- 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.

Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

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.

L'examen du critère des relations d'affaires significatives est effectué en deux étapes. Tout d'abord, le Conseil d'Administration vérifie l'existence d'une relation d'affaires. Si celle-ci est avérée, un examen plus poussé est alors conduit afin d'évaluer la nature significative ou non de cette relation. Le Conseil d'Administration n'a pas défini de critères pour évaluer le caractère significatif des relations d'affaires puisqu'aucun des membres du Conseil d'Administration n'entretient de relations d'affaires avec le Groupe.

Le 26 mars 2019, le Conseil d'Administration a, sur recommandation 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, M. Moritz Krautkrämer, Mme Brigitte Lantz et Mme Joy Verlé, ce qui porte le taux d'indépendance à 90 % au 31 décembre 2018 et à la date du présent rapport. Conformément à la recommandation 8.7 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil a porté une attention particulière à la situation de M. Christian Hensley, de M. Moritz Kraütkramer et de Mme Joy Verlé, administrateurs dont la candidature a été proposée par CPPIB, premier actionnaire d'ORPEA avec 14,51 % du capital et 21,89 % des droits de vote au 31 décembre 2018. 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.

Le tableau ci-après synthétise la situation de chaque administrateur mentionné ci-dessus au regard des critères d'indépendance figurant dans la recommandation 8.5 du Code AFEP-MEDEF et rappelés ci-dessus.

Critères	M. Philippe Charrier	M. Yves Le Masne	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 (1)	M. Moritz Krautkrämer (1)	Mme Brigitte Lantz	Mme Joy Verlé
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 2 : Mandats croisés	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 4 : Lien familial	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 5 : Commissaire aux comptes	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

(1) M. Moritz Krautkrämer a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration du 26 mars 2019, en remplacement de M. Christian Hensley.

La recommandation 8.3 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 tant au 31 décembre 2018 qu'à la date du présent rapport.

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.

DIVERSITÉ, PARITÉ ET COMPLÉMENTARITÉ DES COMPÉTENCES DES ADMINISTRATEURS

Conformément à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, le présent paragraphe décrit la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration (au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle), ses objectifs, ses modalités de mise en œuvre et les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé.

Le Conseil d'Administration d'ORPEA ambitionne que sa composition reflète le profil du Groupe, un des leaders mondiaux de la prise en charge de la dépendance, réalisant environ la moitié de son chiffre d'affaires à l'international grâce à une dynamique de croissance soutenue, disposant d'un patrimoine immobilier de plus de 5 Mds€ et accordant une attention particulière à la qualité de ses prestations (tant dans le domaine de la santé que s'agissant des prestations hôtelières) et aux conditions de travail de ses collaborateurs. Ainsi, outre l'internationalité, le Conseil d'Administration veille dans sa composition à disposer de profils ayant une expérience :

- fonctionnelle dans la finance, le développement et/ou le management/les ressources humaines, le médical ;
- sectorielle dans l'hôtellerie, l'immobilier et la santé.

Par ailleurs, afin de mieux appréhender les enjeux liés à la gouvernance, à la RSE et à la Digitalisation/Marketing/Communication, des profils ayant une expérience dans ces domaines sont également recherchés.

Enfin, le Conseil d'Administration souhaite qu'au moins un administrateur exerce ou ait exercé des fonctions de direction générale, afin d'interagir en *sparring partner* avec le Directeur Général.

À la date du présent rapport, ainsi que cela est plus amplement décrit au début du présent paragraphe 4.1.1, l'ensemble de ces compétences sont reflétées au sein du Conseil d'Administration puisque[(1)] :

- 30 % des membres du Conseil d'Administration sont de nationalité étrangère et 70 % ont une ou plusieurs expériences professionnelles à l'international ;
- 60 % des membres du Conseil d'Administration ont une expérience dans la Finance, 40 % dans le Développement, 20 % (30 % au 31 décembre 2018) dans le Management et 20 % dans le Médical ;
- 30 % (20 % au 31 décembre 2018) des membres du Conseil d'Administration ont une expérience dans l'Hôtellerie, 20 % dans l'Immobilier et 60 % dans la Santé ;
- 20 % des membres du Conseil d'Administration ont une expérience significative en matière de Gouvernance, 20 % en matière de RSE et 30 % (20 % au 31 décembre 2018) en matière de Digitalisation/Marketing/Communication ;
- le Président du Conseil d'Administration exerce depuis plusieurs années des fonctions de direction générale.

Outre le bénéfice d'expériences diverses et complémentaires, le Conseil d'Administration veille à la diversité de sa composition tant en terme d'âge que de sexe. Ainsi, l'âge moyen des administrateurs est de 54,2 ans et aucun administrateur n'est âgé de plus de 70 ans. Par ailleurs, 40 % des membres du Conseil d'Administration sont des femmes (45,45 % en prenant en considération l'administrateur représentant les salariés).

En termes d'objectifs, il serait souhaitable, à l'occasion de futurs remplacements ou renouvellements, de maintenir les compétences énoncées ci-dessus et considérées comme essentielles à ce stade de développement du Groupe, tout en accroissant davantage l'internationalité du Conseil.

Il est important de souligner que le Conseil d'Administration s'assure que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs améliorent en permanence la politique de non-discrimination et de diversité que ce soit de manière générale ou dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

Cette représentation équilibrée est valable dans l'ensemble des instances dirigeantes avec 29 % de femmes au sein du Comité de Direction et plus de 40 % dans le top 100 du management. À ce titre et à l'occasion de la quinzième édition des Grands Prix du gouvernement d'entreprise organisé par le journal l'AGEFI, ORPEA s'est vu décerner le Grand Prix de la diversité dans les organes de direction, dans la catégorie SBF 80.

(1) L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans les calculs ci-dessous.

RENOUVELLEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les mandats des membres du Conseil d'Administration se renouvellent de manière échelonnée comme suit.

Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021
M. Philippe Charrier	Mme Laure Baume	M. Xavier Coirbay	M. Jean-Patrick Fortlacroix
M. Yves Le Masne	M. Moritz Krautkrämer (1)	Mme Bernadette Danet-Chevallier	
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	Mme Brigitte Lantz	Mme Sophie Kalaidjian (représentant les salariés)	
Mme Joy Verlé			

(1) M. Moritz Krautkrämer a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration du 26 mars 2019, en remplacement de M. Christian Hensley.

En lien avec la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration, il sera proposé à l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 de renouveler les mandats d'administrateurs de M. Philippe Charrier, de M. Yves Le Masne, de FFP Invest (représentée par M. Thierry de Poncheville) et de Mme Joy Verlé 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 2022.

Outre leur assiduité, chaque administrateur possède des compétences importantes et utiles au Conseil : M. Philippe Charrier dispose d'une longue expérience en tant que dirigeant de groupes internationaux dans la santé et dans les produits de consommation grand public, M. Yves Le Masne a une connaissance approfondie des activités du Groupe et de son organisation grâce à son long parcours au sein d'ORPEA et à sa qualité de Directeur Général, FFP Invest est une société reconnue pour son accompagnement à long terme dans des sociétés leaders dans leur secteur d'activité et Mme Joy Verlé a exercé des fonctions de conseil en fusions/acquisitions notamment dans le domaine de la santé. Les informations personnelles et l'expérience de ces membres du Conseil ainsi que des informations sur leur mandat d'administrateur au sein de la Société sont plus amplement présentées dans le tableau figurant au début du paragraphe intitulé « Information sur l'identité des administrateurs et leurs mandats » ; leurs biographies qui indiquent notamment leur parcours professionnel, les mandats et fonctions qu'ils exercent ou ont exercé au cours des cinq dernières années en dehors de la Société ainsi que le nombre d'actions qu'ils détiennent, figurent en Annexe 2 au présent rapport.

Par ailleurs, à l'exception de M. Yves Le Masne, tous ces administrateurs sont indépendants.

En outre, il sera proposé à l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 d'approuver la cooptation de M. Moritz Krautkrämer en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Christian Hensley et pour la durée restant à courir du mandat de celui-ci, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le profil de M. Moritz Krautkrämer est en parfaite adéquation avec la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration décrite ci-dessus. En effet, de nationalité allemande et ayant eu des expériences internationales significatives (Canada, États-Unis et Europe), M. Moritz Krautkrämer a par ailleurs des compétences en finance et en développement, dans les secteurs notamment de la santé, de l'hôtellerie, des médias et des télécommunications ainsi que des services aux entreprises. Enfin, il est indépendant.

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. 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 membre du Comité des Nominations et des Rémunérations appelé à traiter des questions concernant les rémunérations depuis le 20 novembre 2018, conformément à la recommandation 17.1 du Code AFEP-MEDEF. Il a participé comme invité à toutes les séances dudit Comité tenues entre le 1er janvier et le 20 novembre 2018.

Un représentant du personnel assiste par ailleurs aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

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 les titres 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 26 mars 2019. Le Règlement intérieur est en libre téléchargement sur le site Internet de la Société (**www.orpea-corp.com**).

Une plateforme digitale est utilisée pour la gestion des travaux du Conseil d'Administration et des Comités d'Études. Outre la sécurisation des échanges d'information, l'utilisation de cette plateforme permet d'améliorer la performance et la gouvernance du Conseil d'Administration et des Comités d'Études. En effet, les dossiers présentés lors desdits Conseil et Comités ainsi que des séminaires stratégiques sont déposés sur cette plateforme digitale, mais également des analyses financières publiées et autres documents utiles (vadémécum de l'administrateur, règlement intérieur du Comité d'Audit…) pour l'exercice par les administrateurs de leurs missions.

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 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 événements 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 2018, sa deuxième année dans la fonction, M. Philippe Charrier a continué à visiter des établissements du Groupe, tant en France qu'à l'étranger, et à rencontrer les équipes de direction ainsi que les équipes opérationnelles afin de parfaire sa 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), de digitalisation, de son développement dans les pays où le Groupe est déjà présent et de la prospection dans de nouveaux pays ainsi que pour la structuration du Groupe pour le futur et la mise en œuvre des recommandations issues du rapport sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration. Il a par ailleurs instauré un dialogue régulier avec les autres administrateurs. Il a enfin participé à toutes les séances des Comités d'Études.

Activité du Conseil d'Administration en 2018

Le 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 mis en ligne sur la plateforme digitale du Conseil d'Administration dans la semaine qui précède la réunion, accompagné, dans la mesure du possible, des documents dont l'examen est nécessaire à la prise de décision des administrateurs.

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 huit reprises au cours de l'exercice 2018 (neuf fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence a été de 96,59 % (91,35 % 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, étant précisé que chaque réunion du Conseil commence par un rapport du Directeur Général sur l'actualité et le suivi des développements.

Stratégie opérationnelle et financière du Groupe

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil a continué à porter une attention particulière à la stratégie du Groupe, notamment à son développement à l'international, à son financement et à différents aspects de la politique des ressources humaines.

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 2018, notamment les opérations suivantes :

- différentes opportunités d'acquisitions dont celles des groupes néerlandais Dagelijks Leven et September Allerzorg, deux des principaux acteurs du secteur des maisons de retraite aux Pays-Bas, du groupe allemand Axion, afin de renforcer sa position sur le secteur des maisons de retraite premium en Allemagne, de l'établissement le plus haut de gamme en Uruguay, situé à Montevideo, et du groupe Senior Suites, premier groupe privé chilien de maisons de retraite ;
- l'émission d'un placement public obligataire inaugural d'un montant total de 400 M€ et de financements *Schuldschein*.

En outre, le Conseil d'Administration s'est prononcé sur le budget 2018 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 2017, les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2018, 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.

L'examen des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2017 a été accompagné d'une présentation décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de la Société ainsi que les options comptables retenues.

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 examiné, à la lumière des travaux du Comité des Nominations et des Rémunérations, les questions relatives au renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Patrick Fortlacroix et aux mandats venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale 2019.

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 2017, 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 2018 ;
- l'indépendance des administrateurs.

Le Conseil d'Administration a enfin :

- organisé un débat sur sa composition, son organisation et son fonctionnement ainsi que ceux de ses Comités d'Études, sur la base de l'évaluation qui a été réalisée par un cabinet extérieur indépendant de renommée internationale ;
- examiné les plans de successions des mandataires sociaux élaborés en 2017 et couvrant les cas de vacance imprévue ainsi que l'étude menée par un cabinet extérieur en 2018 et portant sur l'identification de potentiels successeurs aux principaux membres de la Direction Générale, en ce compris le Directeur Général et le Directeur Général Délégué, en les classant dans cinq catégories différentes (talent stratégique, expert adaptable, talent estimé, talent en devenir, jeune potentiel) selon leurs performances et leurs potentiels respectifs et assisté à une présentation de la politique de développement mise en œuvre par les ressources humaines.

Autres thèmes

Le Conseil d'Administration a par ailleurs, à titre indicatif :

- examiné le bilan boursier 2017 ainsi que les bilans qualité annuel pour 2017 et semestriel pour 2018 ;
- 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 2018, ainsi que d'autres plans au profit de certains collaborateurs du Groupe ;
- arrêté les résolutions et les documents prévus par la loi concernant l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires ;
- renouvelé l'autorisation globale 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 leurs présidents respectifs et ont donné lieu à des débats.

Séminaires du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration organise au moins deux séminaires par an, un séminaire stratégique et un séminaire international.

Le séminaire stratégique, d'une durée d'une journée, organisé en juin 2018, a été l'occasion pour les administrateurs de rencontrer notamment d'autres membres de la Direction Générale et de poursuivre la diversification des sujets traités avec des présentations notamment du plan d'affaires à cinq ans, de la politique médicale et innovation, du déploiement international du modèle de gestion d'une maison de retraite et de la politique achats et restauration.

Le séminaire international, d'une durée de deux jours, organisé en novembre 2018, a permis aux administrateurs de rencontrer la Direction Générale du *Cluster* Europe de l'Est au cours de la visite de deux sites et d'une présentation plus approfondie de ce *Cluster.*

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.

PARCOURS D'INTÉGRATION DES ADMINISTRATEURS

Un parcours d'intégration comportant des visites de sites et une présentation du Groupe sont proposés à chaque nouvel administrateur.

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. Cette évaluation est concomitante pour ce qui concerne le Conseil d'Administration et les Comités d'Études.

Ainsi, une évaluation formalisée a été réalisée début 2018 par le cabinet Spencer Stuart. 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.

La plupart des axes d'amélioration identifiés à cette occasion ont été mis en œuvre depuis lors, notamment : commencer la séance par un rapport du Directeur Général sur l'actualité et le suivi des développements ; améliorer l'information du Conseil par la systématisation d'un séminaire stratégique et la mise en ligne sur la plateforme digitale du Conseil des analyses financières publiées ; poursuivre la diversification des sujets inscrits à l'ordre du jour du Conseil et des intervenants ; créer plus d'occasions pour les administrateurs pour se rencontrer de façon informelle ; donner l'occasion aux membres du Comité des Nominations et des Rémunérations de rencontrer et de mieux connaître les niveaux n-1 et n-2 de l'équipe de direction ; aborder plus régulièrement au Conseil les questions relatives aux ressources humaines, à la RSE et à l'éthique ; organiser un séminaire stratégique annuel en plus du séminaire international.

Outre cette évaluation formalisée, un débat sur la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'Administration ainsi que de ceux de ses Comités d'Études est organisé chaque année. Afin de préparer ce débat, une note présentant les thèmes de réflexion devant servir de base aux discussions et faisant le point sur la mise en œuvre des axes d'amélioration identifiés lors de la dernière évaluation est remise aux administrateurs lors du Conseil précédent. Ainsi, ce débat a eu lieu début 2019 ; il en ressort une appréciation positive des administrateurs, qui ont salué les progrès accomplis.

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 2020.

Compte tenu de l'ancienneté moyenne des administrateurs (2,8 ans au 31 décembre 2017 et 3,8 ans au 31 décembre 2018, inférieure à la durée d'un mandat), il n'a pas été jugé opportun d'évaluer la contribution individuelle des administrateurs ni début 2018 ni début 2019. Les membres du Conseil d'Administration ont émis le souhait d'avoir un retour sur leur contribution individuelle et la valorisation de leurs compétences par ledit Conseil et la Direction Générale à l'occasion d'une prochaine évaluation.

DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ ET DÉLÉGATIONS UTILISÉES

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations en vigueur, accordées par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 ; il fait également état de l'utilisation qui en a été faite au cours de l'exercice 2018.

Nature des autorisations/Montant nominal global maximum/Autres informations	Durée de validité	Utilisation au cours de l'exercice
14e résolution – Programme de rachat d'actions : ■ dans la limite de 10 % du capital ; ■ prix maximum d'achat ≤ 150 € par action.	18 mois	Néant
15e résolution – Réduction du capital social par annulation d'actions auto-détenues : ■ montant maximal : 10 % du capital social.	18 mois	Néant
16e résolution – Émission d'actions ordinaires 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 créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires : ■ montant nominal maximal des augmentations de capital : 40 000 000 € ; ■ montant nominal maximal des titres de créances : 750 000 000 €.	26 mois	Néant
17e résolution – Émission, par voie d'offre au public, d'actions ordinaires 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 créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires : ■ montant nominal maximal des augmentations de capital : 8 073 290 € ; ■ montant nominal maximal des titres de créances : 750 000 000 €.	26 mois	Néant
18e résolution – Émission, par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier, d'actions ordinaires 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 créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires : ■ montant nominal maximal des augmentations de capital : 10 % du capital social ; ■ montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €.	26 mois	Néant
19e résolution – Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires : ■ dans la limite de 15 % de l'émission initiale ; ■ montant s'imputant sur chacune des émissions décidées en application des 16e et 17e résolutions.	26 mois	Néant
21e résolution – Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires : ■ dans la limite de 10 % du capital social.	26 mois	Néant
22e résolution – Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou assimilés : ■ montant nominal maximal des augmentations de capital : 30 000 000 €.	26 mois	Néant
23e résolution – Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, aux mandataires sociaux et salariés, avec suppression du droit préférentiel de souscription : ■ dans la limite de 1 % du capital social, avec un sous-plafond de 0,2 % du capital social pour les dirigeants mandataires sociaux ; ■ condition de présence pour tous les bénéficiaires ; ■ conditions de performance appréciées sur une période de trois ans pour les dirigeants mandataires sociaux ; ■ période d'acquisition de trois ans.	38 mois	44 701 actions (0,07 % du capital) attribuées à deux bénéficiaires sous condition de performance – Conseil d'Administration du 28 juin 2018
24e résolution – Augmentations de capital en faveur des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription : ■ montant nominal maximum : 400 000 €.	26 mois	Néant
Plafond global des augmentations de capital réalisées en vertu des 16e à 19e résolutions, 21e et 23e résolutions : ■ montant nominal maximum des augmentations de capital : 40 000 000 € / 8 073 290 € ; ■ montant nominal maximal des titres de créances : 750 000 000 €.		

Le texte intégral des résolutions approuvées par ladite Assemblée 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.

4.1.3 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 2018 sont indiqués ci-après.

COMITÉ D'AUDIT

Les tableaux ci-après présentent 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 2018	Exercice 2017
Nombre de réunions du Comité d'Audit	3	4
Taux de participation aux réunions du Comité d'Audit	83,33 %	85,71 %
Nombre de membres du Comité d'Audit (1)	4	4
Proportion d'administrateurs indépendants (1)	100 %	100 %
Taux de féminisation du Comité d'Audit (1)	50 %	50 %
Ancienneté moyenne des membres du Comité d'Audit	4 ans	3 ans
Âge moyen des membres du Comité d'Audit	51,5 ans	50,5 ans

(1) Composition du Comité d'Audit au 31 décembre de l'exercice concerné.

Taux individuels de participation des administrateurs	Exercice 2018	Exercice 2017
M. Jean-Patrick Fortlacroix	100 %	100 %
Mme Laure Baume	33,33 % (1)	100 %
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	100 %	75 %
Mme Joy Verlé	100 %	100 %

(1) Mme Laure Baume a assisté à une réunion sur trois, en raison d'engagements professionnels à l'étranger.

Le fonctionnement, la composition et les missions du Comité d'Audit sont régis par un règlement intérieur, qui a été mis à jour pour la dernière fois le 6 décembre 2017 pour prendre en considération notamment la réforme européenne de l'audit et intégrer la procédure d'approbation des SACC autorisés.

Composition du Comité d'Audit

Au 31 décembre 2018, 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 telles que décrites dans le tableau présentant les principales informations sur les administrateurs au début du paragraphe 4.1.1 ci-dessus et 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 soit d'au moins deux tiers et que (ii) le Comité d'Audit ne comprenne 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 annuels 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.

Par ailleurs, après avoir analysé les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde qu'ils appliquent, le Comité d'Audit est en charge d'autoriser préalablement les Commissaires aux comptes d'ORPEA à fournir au Groupe des 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 procédure d'approbation des SACC Autorisés mise en place 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 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.

Le Comité d'Audit rend compte au Conseil d'Administration de ses travaux, exprime tout avis ou suggestion qui lui semblerait opportun 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 mis en ligne sur la plateforme digitale du Conseil d'Administration dans la semaine qui précède la réunion, accompagné, dans la mesure du possible, des documents utiles à leurs débats.

Pour mener à bien sa mission, le Comité d'Audit entend, s'il le juge utile, les Commissaires aux comptes, le Directeur Général et les membres de la Direction Générale de la Société, responsables notamment de l'établissement des comptes, du contrôle interne, de l'audit interne et de la gestion des risques, seul ou en présence de représentants de la Société.

Dans le cadre de ses missions, le Comité d'Audit peut solliciter des études techniques externes.

Activité du Comité d'Audit en 2018

Le Comité d'Audit s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2018 (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 2017, ainsi que les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2018 ;
- pris connaissance des travaux des Commissaires aux comptes portant sur les comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2017 et sur les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2018 ainsi que sur l'efficacité du contrôle interne d'ORPEA ;
- suivi l'avancée des chantiers liés à la conformité à la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (« loi Sapin 2 ») et au 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 »).

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 présentent 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 2018	Exercice 2017
Nombre de réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations	3	6
Taux de participation aux réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations	91,67 %	100 %
Nombre de membres du Comité des Nominations et des Rémunérations (1)	5 (5)	4
Proportion d'administrateurs indépendants (2)	100 % (6)	100 %
Taux de féminisation du Comité des Nominations et des Rémunérations (3)	25 % (7)	25 %
Ancienneté moyenne des membres du Comité des Nominations et des Rémunérations (4)	2,6 ans (8)	2,25 ans
Âge moyen des membres du Comité des Nominations et des Rémunérations (4)	52,2 ans (9)	54 ans

(1) Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations au 31 décembre de l'exercice concerné.
(2) Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations au 31 décembre de l'exercice concerné. L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance des administrateurs.
(3) Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations au 31 décembre de l'exercice concerné. L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul du taux de féminisation du Cominté des Nominations et des Rémunérations.
(4) L'administrateur représentant les salariés a été pris en compte dans les calculs.
(5) Ce nombre demeure valable à la date du présent rapport.
(6) Ce pourcentage demeure valable à la date du présent rapport.
(7) À la date du présent rapport, le taux de féminisation du Comité des nominations et des rémunérations est de 50 % suite à la nomination de Mme Joy Verlé en tant que membre par le Conseil d'administration du 26 mars 2019 (M. Christian Hensley ayant démissionné de ses fonctions d'administrateur).
(8) À la date du présent rapport, l'ancienneté moyenne des membres du Comité des nominations et des rémunérations est de 2,4 ans.
(9) À la date du présent rapport, l'âge moyen des membres du Comité des nominations et des rémunérations est de 51,2 ans.

Taux individuels de participation des administrateurs	Exercice 2018	Exercice 2017
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	100 %	100 %
M. Xavier Coirbay (1)	66,67 %	100 %
Mme Bernadette Danet-Chevallier	100 %	100 %
Christian Hensley	100 %	100 %
Mme Sophie Kalaidjian (2)	N/A	N/A

(1) M. Xavier Coirbay a assisté à deux réunions sur trois, en raison de motifs personnels.
(2) Mme Sophie Kalaidjian est membre du Comité depuis le 20 novembre 2018. Elle a participé comme invité à toutes les séances dudit Comité tenues entre le 1er janvier et le 20 novembre 2018.

Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations

Au 31 décembre 2018, le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé des cinq 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, M. Christian Hensley et Mme Sophie Kalaidjian, administrateur représentant les salariés (1).

Suite à la démission de M. Christian Hensley, le Conseil d'Administration du 26 mars 2019 a décidé de nommer Mme Joy Verlé en qualité de membre du présent Comité. À la date du présent rapport, le Comité des Nominations et des Rémunérations est composé des cinq 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, Mme Joy Verlé et Mme Sophie Kalaidjian (administrateur représentant les salariés).

M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, participe à ses réunions avec voix consultative.

M. Yves Le Masne, administrateur et Directeur Général, participe aux travaux du Comité des Nominations et des Rémunérations pour ce qui concerne les travaux sur les nominations.

Il comprend uniquement des membres indépendants, étant précisé que, conformément à l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF, l'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance des administrateurs.

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.

(1) Mme Sophie Kalaidjian est membre du Comité des Nominations et des Rémunérations depuis le 20 novembre 2018. Elle a participé comme invité à toutes les séances dudit Comité tenues entre le 1er janvier 2018 et la date de sa nomination.

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 mis en ligne sur la plateforme digitale du Conseil d'Administration dans la semaine qui précède la réunion, accompagné, dans la mesure du possible, des documents utiles à leurs débats.

Pour mener à bien ses missions, le Comité des Nominations et des Rémunérations associe le Directeur Général aux travaux sur les nominations des dirigeants mandataires sociaux et sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux.

Dans le cadre de ses missions, le Comité des Nominations et des Rémunérations peut solliciter des études techniques externes.

Activité du Comité des Nominations et des Rémunérations en 2018

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2018 (six fois au cours de l'exercice précédent).

Lors de ces réunions, le Comité des Nominations et des Rémunérations a notamment :

- émis des recommandations concernant la proposition de renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Patrick Fortlacroix, compte tenu notamment des dispositions applicables en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes, et fait un point sur les mandats venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale 2019 ;
- examiné début 2018 les résultats de l'évaluation du Conseil d'Administration et des Comités d'Études par un cabinet extérieur indépendant de renommée internationale et préparé l'évaluation annuelle prévue début 2019 de leur composition, de leur organisation et de leur fonctionnement ;
- émis des recommandations concernant le montant de la rémunération variable pour l'exercice 2017 et la politique de rémunération pour l'exercice 2018 des dirigeants mandataires sociaux ;
- débattu de l'indépendance des administrateurs et formulé des recommandations au Conseil d'Administration ;
- examiné les plans de successions des mandataires sociaux élaborés en 2017 et couvrant les cas de vacance imprévue ainsi que l'étude menée par un cabinet extérieur en 2018 et portant sur l'identification de potentiels successeurs aux principaux membres de la Direction Générale, en ce compris le Directeur Général et le Directeur Général Délégué, en les classant dans cinq catégories différentes (talent stratégique, expert adaptable, talent estimé, talent en devenir, jeune potentiel) selon leurs performances et leurs potentiels respectifs et assisté à une présentation de la politique de développement mise en œuvre par les ressources humaines ;
- 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 2018, ainsi que d'autres plans au profit de certains collaborateurs du Groupe ;
- examiné l'enveloppe et la répartition des jetons de présence et formulé des recommandations au Conseil d'Administration sur l'augmentation et la répartition de ladite enveloppe ;
- examiné les bilans qualité semestriel et annuel.

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 exerce depuis lors 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 150 M€, ou modification d'un emprunt ou financement existant d'un montant supérieur à 150 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

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant global des jetons de présence est décidé par l'Assemblée Générale et, les modalités de sa répartition, par le Conseil d'Administration. Celles-ci tiennent compte de la participation effective des administrateurs aux séances du Conseil d'Administration et des Comités d'Études et comportent donc une part variable prépondérante en fonction de l'assiduité (par rapport à la part fixe). Le montant des jetons de présence est adapté au niveau des responsabilités encourues par les administrateurs et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions.

L'Assemblée Générale Mixte du 28 juin 2018 a arrêté l'enveloppe des jetons de présence à allouer aux administrateurs à un montant annuel de 550 000 €, jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale. Cette nouvelle enveloppe a été proposée par le Conseil d'Administration, agissant lui-même sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, après avoir pris connaissance d'une étude comparative des rémunérations pour des postes similaires conduite par le cabinet Spencer Stuart. Le panel de comparaison était constitué de 46 sociétés cotées du SBF 120, avec une capitalisation boursière au 13 mars 2018 allant de 651,9 M€ à 82,1 Mds€.

Cette augmentation de l'enveloppe a permis 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.

Jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 28 juin 2018, l'enveloppe des jetons de présence à allouer aux administrateurs était fixée à un montant annuel de 500 000 € et, lesdits jetons, 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 444 616,40 € a été versé aux administrateurs pour leur participation aux séances du Conseil d'Administration et des Comités d'Études en 2018 (451 376,71 € au titre de l'exercice précédent).

Le montant des jetons de présence et autres rémunérations perçus par chacun des administrateurs au titre des exercices 2017 et 2018 est explicité dans le tableau figurant au paragraphe 4.3.3 ci-dessous.

4.3.2 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES EN NATURE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2018

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 (prenant la forme d'actions gratuites).

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 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à MM. Philippe Charrier, Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, à raison de leurs mandats respectifs de Président du Conseil d'Administration, de Directeur Général et de Directeur Général Délégué, présentés dans le document de référence 2017 de la Société ont été approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 juin 2018. Le versement de la rémunération variable annuelle 2018 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

RÉMUNÉRATIONS DE M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Rémunération fixe

Le 26 avril 2018, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, après avoir pris connaissance d'une étude comparative des rémunérations pour des postes similaires conduite par le cabinet Spencer Stuart (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 €. Aussi, M. Philippe Charrier a perçu une rémunération fixe brute de 260 000 € au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Jetons de présence

Conformément aux modalités de répartition des jetons de présence mentionnées au paragraphe 4.3.1 ci-dessus, M. Philippe Charrier a perçu 37 561,64 € au titre de ses fonctions d'administrateur au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

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 la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, soumis au vote de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 (« 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 27 juin 2019 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 2018 à M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration (il n'y a pas d'éléments de rémunération variable et exceptionnelle). Les éléments de rémunération perçus par M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2018, sont conformes à la politique de rémunération le concernant approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018.

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	260 000 €	Le 26 avril 2018, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, après avoir pris connaissance d'une étude comparative des rémunérations pour des postes similaires conduite par le cabinet Spencer Stuart et en cohérence avec son expérience et la teneur des missions qui lui sont confiées, décidé de porter sa rémunération fixe annuelle brute à 260 000 € pour l'exercice 2018.
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	37 561,64 €	M. Philippe Charrier a perçu 37 561,64 € de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur au titre de l'exercice 2018.
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.
Avantages de toute nature	N/A	M. Philippe Charrier n'a bénéficié d'aucun avantage.

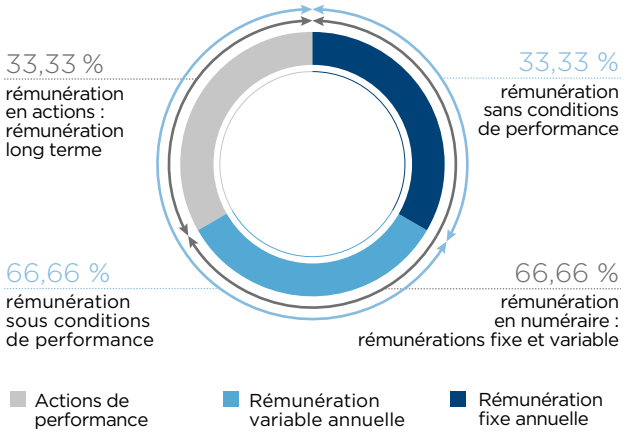
RÉMUNÉRATIONS DE M. YVES LE MASNE ET DE M. JEAN-CLAUDE BRDENK, RESPECTIVEMENT DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Principes

Le 26 avril 2018, le Conseil d'Administration a, sur proposition 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 le cabinet Willis Towers Watson (le panel de comparaison étant constitué de 19 sociétés cotées du SBF 80, 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 l'exercice clos le 31 décembre 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 l'exercice clos le 31 décembre 2017, à savoir :

- 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.

▶ ILLUSTRATION GRAPHIQUE DE L'ÉQUILIBRE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE DE MM. YVES LE MASNE ET JEAN-CLAUDE BRDENK



En application de cette proposition, pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, la rémunération de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, respectivement Directeur Général et Directeur Général Délégué, a été déterminée comme suit :

- M. Yves Le Masne, Directeur Général :
  - rémunération fixe : 760 000 € (soit 29 689,02 € de rémunération fixe mensuelle nette après impôt), 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 sous conditions de performance 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 sous conditions de performance 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 clos le 31 décembre 2018 au Directeur Général et au Directeur Général Délégué, ne peuvent être versés qu'après approbation des éléments concernés par l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 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 % (1) de la rémunération variable totale ; et
- une part liée à des objectifs qualitatifs, correspondant à une proportion cible de 30 % (2) de la rémunération variable totale.

(1) Contre 80 % l'année précédente.

(2) Contre 20 % l'année précédente. 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.

Le tableau ci-après explicite les modalités de calcul de la rémunération variable annuelle du Directeur Général et du Directeur Général Délégué au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les objectifs présidant à son versement et leur taux de réalisation.

	Yves Le Masne						
	Objectifs		Réalisation 2018	Bonus Cible			
	Cible	Surperformance		Cible *(en %)*	Cible *(en euros)*	Réalisation 2018	Montant 2018 *(en euros)*
OBJECTIFS QUANTIFIABLES (70 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)							
Croissance du chiffre d'affaires	8,00 %	12,00 %	9,00 %	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Croissance organique du chiffre d'affaires	4,00 %	6,00 %	5,00 %	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Croissance organique de l'EBITDA	Donnée confidentielle	Donnée confidentielle	Donnée confidentielle	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Croissance de l'EBITDA	8,00 %	12,00 %	10,20 %	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Amélioration de la marge d'EBITDA	= ou > Marge EBITDA 2017		+ 20 pb	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Augmentation du *free cash flow* par action	Donnée confidentielle		Donnée confidentielle	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Augmentation du résultat net consolidé normalisé	7,00 %	10,00 %	11,30 %	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Évolution du ratio de levier financier retraité	≤ 2,2		2,3	7,78 %	59 111	Non atteint	0
Gearing ratio	≤ 1,4		1,5	7,78 %	59 111	Non atteint	0
Total objectifs quantifiables				**70,00 %**	**532 000**		**413 778**
OBJECTIFS QUALITATIFS (30 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)							
Mise en œuvre des recommandations issues du rapport sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration en 2017				10,00 %	76 000	85,00 %	64 600
Structuration du Groupe pour le futur				10,00 %	76 000	85,00 %	64 600
Bilan qualité				10,00 %	76 000	100,00 %	76 000
Total objectifs qualitatifs				**30,00 %**	**228 000**		**205 200**
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE				**100,00 %**	**760 000**		**618 978**

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 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 dividende inclus (TSR) excède de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence,
  - LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est inférieure ou égale à la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence,
  - LTIP au prorata si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est située entre 0 et 10 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ;
- 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 de leur mandat.

Les périodes pendant lesquelles la cession des actions est interdite sont indiquées dans le règlement dudit plan.

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficient pas de stock-options.

Yves Le Masne				Jean-Claude Brdenk							
Bonus en cas de surperformance				Bonus Cible				Bonus en cas de surperformance			
Surperformance *(en %)*	Surperformance *(en euros)*	Réalisation 2018	Montant 2018 *(en euros)*	Cible *(en %)*	Cible *(en euros)*	Réalisation 2018	Montant 2018 *(en euros)*	Surperformance *(en %)*	Surperformance *(en euros)*	Réalisation 2018	Montant 2018 *(en euros)*
10,00 %	76 000	25 %	19 000	7,78 %	49 778	Atteint	49 778	10,00 %	64 000	25 %	16 000
10,00 %	76 000	50 %	38 000	7,78 %	49 778	Atteint	49 778	10,00 %	64 000	50 %	32 000
10,00 %	76 000	205 %	76 000	7,78 %	49 778	Atteint	49 778	10,00 %	64 000	205 %	64 000
10,00 %	76 000	55 %	41 800	7,78 %	49 778	Atteint	49 778	10,00 %	64 000	55 %	35 200
				7,78 %	49 778	Atteint	49 778				
				7,78 %	49 778	Atteint	49 778				
10,00 %	76 000	143 %	76 000	7,78 %	49 778	Atteint	49 778	10,00 %	64 000	143 %	64 000
				7,78 %	49 778	Non atteint	0				
				7,78 %	49 778	Non atteint	0				
50,00 %	**380 000,00**		**250 800**	**70,00 %**	**448 000**		**348 444**	**50,00 %**	**320 000**		**211 200**
				10,00 %	64 000	85,00 %	54 400				
				10,00 %	64 000	85,00 %	54 400				
				10,00 %	64 000	100,00 %	64 000				
				30,00 %	**192 000**		**172 800**				
50,00 %	**380 000,00**		**250 800**	**100,00 %**	**640 000**		**521 244**	**50,00 %**	**320 000**		**211 200**
			TOTAL								**TOTAL**
			869 777,78 €								**732 444,44 €**
			114 %								**114 %**

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 et ses filiales.

Rémunération de M. Yves Le Masne, Directeur Général (situation au titre de l'exercice 2018)

Rémunération fixe

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 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 annuelle brute de 760 000 € (soit 29 689,02 € de rémunération fixe mensuelle nette après impôt) au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Rémunération variable annuelle

Sur la base des critères quantifiables et qualitatifs prévus par la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et rappelée ci-dessus, le Conseil d'Administration a, lors des réunions des 26 mars et 25 avril 2019, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, fixé sa rémunération variable annuelle brute, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, à 869 777,78 €, compte tenu de la surperformance enregistrée au titre desdits critères ainsi que cela est détaillé dans le tableau ci-dessus. Le versement de cet élément de rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

Rémunération de long terme

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 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 24 266 actions sous conditions de performance (représentant 0,04 % du capital social de la Société), d'une valeur IFRS de 760 011,12 €, selon les termes et modalités rappelés ci-dessus.

Jetons de présence

M. Yves Le Masne a perçu 37 561,64 € de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur en 2018.

Indemnités liées à la cessation des fonctions

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 et ses filiales, dont les primes se sont élevées à 63 293,08 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- d'une voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 3 546,48 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- 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 stock-option) ou avantage en nature (y compris aucun système de retraite supplémentaire spécifique).

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Yves Le Masne, Directeur Général, soumis au vote de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 (« 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 27 juin 2019 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 2018 à M. Yves Le Masne, Directeur Général (il n'y a pas d'éléments de rémunération exceptionnelle). Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation par ladite Assemblée Générale des éléments de rémunération de la personne concernée.

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	760 000 €	Le 26 avril 2018, le Conseil d'Administration a, sur proposition 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 le cabinet Willis Towers Watson, décidé de porter sa rémunération fixe annuelle brute à 760 000 € (soit 29 689,02 € de rémunération fixe mensuelle nette après impôt) pour l'exercice 2018 (ce qui représente une augmentation de 5,55 % par rapport à l'exercice 2017, étant entendu que la rémunération fixe annuelle de M. Yves Le Masne était demeurée inchangée depuis le 1er juin 2013).
Rémunération variable annuelle (1)	869 777,78 €	Les objectifs présidant au versement de la rémunération variable annuelle du Directeur Général pour 2018 ont été fixés 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* ; ■ 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. Sur la base de ces critères, le Conseil d'Administration a fixé sa rémunération variable annuelle brute à 869 777,78 €, compte tenu de la performance enregistrée au titre desdits critères.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Yves Le Masne n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	37 561,64 €	M. Yves Le Masne a perçu 37 561,64 € de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur en 2018.
Rémunération de long terme	Attribution de 24 266 actions gratuites (soit 0,04 % du capital social de la Société) Valeur comptable : 760 011,12 €)	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 trois exercices 2018, 2019 et 2020 : ■ LTIP maximal atteint si l'évolution du cours de bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) excède de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ; ■ LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est inférieure ou égale à la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ; ■ LTIP au prorata si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est située entre 0 et 10 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence. 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. Période d'acquisition : 3 ans. Pas de période de conservation. Obligation de conserver 25 % des actions acquises jusqu'à la fin du mandat.

(1) Le versement de cet élément de rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

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. 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 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) 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 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	66 839,56 €	Assurance chômage, prise en charge par la Société et ses filiales, dont les primes se sont élevées à 63 293,08 € au titre de l'exercice 2018. Voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 3 546,48 € au titre de l'exercice 2018. 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.

Les éléments de rémunération perçus par M. Yves Le Masne, Directeur Général, au titre de l'exercice 2018, sont conformes à la politique de rémunération le concernant approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018.

Rémunération de M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué (situation au titre de l'exercice 2018)

Rémunération fixe

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 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 annuelle brute de 640 000 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Rémunération variable annuelle

Sur la base des critères quantifiables et qualitatifs prévus par la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et rappelée ci-dessus, le Conseil d'Administration a, lors des réunions des 26 mars et 25 avril 2019, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, fixé sa rémunération variable annuelle brute, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, à 732 444,44 €, compte tenu de la surperformance enregistrée au titre desdits critères ainsi que cela est détaillé dans le tableau ci-dessus. Le versement de cet élément de rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

Rémunération de long terme

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 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 20 435 actions sous conditions de performance (représentant 0,03 % du capital social de la Société), d'une valeur IFRS de 640 024,20 €, selon les termes et modalités rappelés ci-dessus.

Indemnités liées à la cessation des fonctions

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 et ses filiales, dont les primes se sont élevées 63 293,08 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- d'une voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 4 450,68 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- 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).

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, soumis au vote de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 (« 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 27 juin 2019 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 2018 à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué (il n'y a pas d'éléments de rémunération exceptionnelle). Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation par ladite Assemblée Générale des éléments de rémunération de la personne concernée.

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	640 000 €	Rémunération fixe annuelle inchangée pour la deuxième année consécutive.
Rémunération variable annuelle (1)	732 444,44 €	Les objectifs présidant au versement de la rémunération variable annuelle du Directeur Général Délégué pour 2018 ont été fixés 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* ; ■ 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. Sur la base de ces critères, le Conseil d'Administration a fixé sa rémunération variable annuelle brute à 732 444,44 €, compte tenu de la performance 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.

(1) Le versement de cet élément de rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération de long terme	Attribution de 20 435 actions gratuites (soit 0,03 % du capital social de la Société) Valeur comptable : 640 024,20 €)	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 dividende inclus (TSR) excède de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ; ■ LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est inférieure ou égale à la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ; ■ LTIP au prorata si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est située entre 0 et 10 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence. 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. Période d'acquisition : 3 ans. Pas de période de conservation. Obligation de conserver 25 % des actions acquises jusqu'à la fin du mandat.
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. 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 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) 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 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	67 743,76 €	Assurance chômage, prise en charge par la Société et ses filiales, dont les primes se sont élevées à 63 293,08 € au titre de l'exercice 2018. Voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 4 450,68 € au titre de l'exercice 2018. 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.

Les éléments de rémunération perçus par M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, au titre de l'exercice 2018, sont conformes à la politique de rémunération le concernant approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018.

4.3.3 TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES EN NATURE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2018

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 1 – nomenclature AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	297 561,64	146 753,42
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	**297 561,64**	**146 753,42**
M. YVES LE MASNE, DIRECTEUR GÉNÉRAL		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 670 885,90	1 478 546,48
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	760 011,12	720 000,00
TOTAL	**2 430 897,02**	**2 198 546,48**
M. JEAN-CLAUDE BRDENK, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 376 895,12	1 284 450,68
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	640 024,20	640 005,12
TOTAL	**2 016 919,32**	**1 924 455,80**

Tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (Tableau 2 – nomenclature AFEP-MEDEF)

	Exercice 2018		Exercice 2017	
(en euros)	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION				
Rémunération fixe	260 000,00	260 000,00	120 000,00	120 000,00
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	37 561,64	64 315,06	26 753,42	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**297 561,64**	**324 315,06**	**146 753,42**	**120 000,00**
M. YVES LE MASNE, DIRECTEUR GÉNÉRAL				
Rémunération fixe	760 000,00	760 000,00	720 000,00	720 000,00
Rémunération variable annuelle	869 777,78	720 000,00	720 000,00	399 600,00
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	99 900,00
Jetons de présence	37 561,64	72 561,64	35 000,00	35 000,00
Avantages en nature	3 546,48	3 546,48	3 546,48	3 546,48
TOTAL	**1 670 885,90**	**1 556 108,12**	**1 478 546,48**	**1 258 046,48**
M. JEAN-CLAUDE BRDENK, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ				
Rémunération fixe	640 000,00	640 000,00	640 000,00	640 000,00
Rémunération variable annuelle	732 444,44	640 000,00	640 000,00	355 200,00
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	88 800,00
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	4 450,68	4 450,68	4 450,68	4 450,68
TOTAL	**1 376 895,12**	**1 284 450,68**	**1 284 450,68**	**1 088 450,68**

Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux (Tableau 3 – nomenclature AFEP-MEDEF)

Administrateurs *(en euros)*	**Jetons de présence versés au titre de l'exercice 2018**	**Jetons de présence versés au titre de l'exercice 2017**
M. Philippe Charrier (1)	37 561,64	26 753,42
M. Jean-Claude Marian (2)	N/A	8 342,47
M. Yves Le Masne	37 561,64	35 000
Mme Laure Baume	39 561,64	32 000
M. Xavier Coirbay (3)	41 561,64	20 506,85
Mme Bernadette Danet-Chevallier	42 061,64	47 000
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	58 561,64	65 000
M. Jean-Patrick Fortlacroix	51 561,64	51 000
M. Christian Hensley	44 561,64	37 000
Mme Brigitte Lantz	37 561,64	35 000
Mme Joy Verlé (4)	44 561,64	25 876,71
M. Alain Carrier (5)	N/A	16 719,18
Madame Sophie Malarme-Lecloux (6)	N/A	24 589,04
M. Alexandre Malbasa (6)	N/A	20 589,04
Mme Sophie Kalaidjian (administrateur représentant les salariés)	9 500,00	6 000
TOTAL	**444 616,40**	**451 376,71**

(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 22 juin 2017.
(4) Administrateur depuis le 27 avril 2017.
(5) Administrateur jusqu'au 27 avril 2017.
(6) Administrateur jusqu'au 22 juin 2017.

Il est précisé que 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.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'ayant été attribuée durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 aux dirigeants mandataires sociaux, le Tableau 4 – Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'ayant été levée durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 par les dirigeants mandataires sociaux, le Tableau 5 – Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté.

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° 6 – 28 JUIN 2018					
M. Yves Le Masne, Directeur Général	24 266	760 011,12 €	28 juin 2021	28 juin 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 trois exercices 2018, 2019 et 2020.
M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué	20 435	640 024,20 €	28 juin 2021	28 juin 2021	

Aucune action de performance n'étant devenue disponible durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 pour les dirigeants mandataires sociaux, le Tableau 7 – Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté. Le détail des actions (gratuites) acquises le 4 mai 2019 par M. Yves Le Masne, Directeur Général, et M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, est indiqué au Tableau 9 – nomenclature AFEP-MEDEF.

Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'ayant été mis en place récemment, le Tableau 8 – Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté.

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	Plan n° 6
Date de l'Assemblée Générale	6 novembre 2015	23 juin 2016	28 juin 2018
Date du Conseil d'Administration	10 février 2016	4 mai 2017	28 juin 2018
Nombre total maximum d'actions pouvant être attribuées gratuitement	82 250	29 514	44 701
Dont le nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement à M. Yves Le Masne, Directeur Général	*13 000*	*15 625*	*24 266*
Dont le nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué	*13 000*	*13 889*	*20 435*
Date d'acquisition des actions	10 avril 2017	4 mai 2019	28 juin 2021
Date de fin de période de conservation	10 avril 2019	4 mai 2021	28 juin 2021
Conditions de performance	Chiffre d'affaires et EBITDA (1)	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (2)	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (3)
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2018	82 250	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	N/A	N/A
Actions attribuées gratuitement pas encore acquises au 31 décembre 2018	0	29 514 (4)	44 701

(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 attribution 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 ne sera attribuée.
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 attribué 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.

(3) 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 trois exercices 2018, 2019 et 2020, toutes les actions ORPEA gratuites pouvant être reçues feront l'objet d'une attribution 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 trois exercices 2018, 2019 et 2020, aucune action gratuite ne sera attribuée.
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 trois exercices 2018, 2019 et 2020, le nombre d'actions ORPEA gratuites attribué 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 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.

(4) Ces actions (gratuites) ont été acquises par leurs bénéficiaires le 4 mai 2019, soit 15 625 actions (gratuites) par M. Yves Le Masne, Directeur Général, et 13 889 actions (gratuites) par M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué.

Aucun dirigeant mandataire social ne bénéficiant de rémunérations variables pluriannuelles, le Tableau 10 – Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté.

Synthèse au titre de l'exercice 2018 de la situation des dirigeants mandataires sociaux (Tableau 11 – Nomenclature AFEP-MEDEF)

Dirigeants mandataires sociaux	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	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
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 : AG 2021		x		x	x			x
Jean-Claude Brdenk *Directeur Général Délégué* Début mandat : 28 mars 2017 Fin mandat : AG 2021		x		x	x			x

4.3.4 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2019 SOUMISE AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES PRÉVUE LE 27 JUIN 2019 (« *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 2019 aux dirigeants mandataires sociaux.

L'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 est appelée à approuver la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2019 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 2019

Rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 25 avril 2019 a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, 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 reconduire, au titre de 2019, 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.

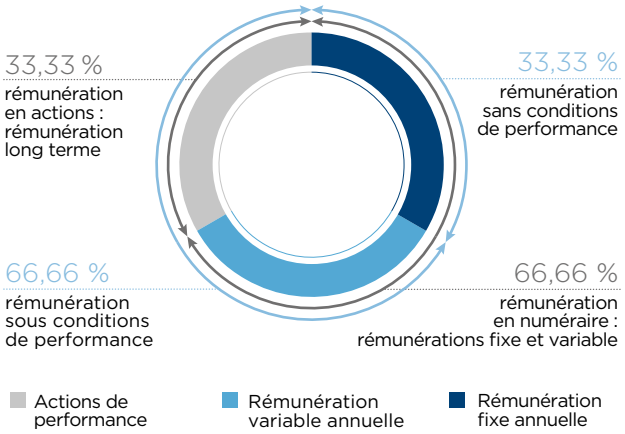
ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE MM. YVES LE MASNE ET JEAN-CLAUDE BRDENK, RESPECTIVEMENT DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Principes

Le Conseil d'Administration du 25 avril 2019 a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, décidé de reconduire, au titre de 2019 (pour la troisième année consécutive), la structure de la rémunération de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, respectivement Directeur Général et Directeur Général Délégué, à savoir :

- 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.

▶ ILLUSTRATION GRAPHIQUE DE L'ÉQUILIBRE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE DE MM. YVES LE MASNE ET JEAN-CLAUDE BRDENK



En application de cette proposition, pour l'exercice 2019, 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 € (soit 29 549,89 € de rémunération fixe mensuelle nette après impôt) (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 sous conditions de performance 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 troisième 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 sous conditions de performance 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 27 juin 2019 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 % (comme l'année précédente) de la rémunération variable totale ; et
- une part liée à des objectifs qualitatifs, correspondant à une proportion cible de 30 % (comme l'année précédente) de la rémunération variable totale.

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 2019 ont été différenciés afin de tenir compte des responsabilités plus financières qu'opérationnelles du premier et des responsabilités plus opérationnelles que financières du second. Il est précisé que les objectifs quantifiables cible et de surperformance ont été établis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

S'agissant des objectifs de M. Yves Le Masne, Directeur Général

	Bonus cible		Bonus de surperformance	
	Cible *(en %)*	**Cible** *(en euros)*	**Surperformance** *(en %)*	**Surperformance** *(en euros)*
OBJECTIFS QUANTIFIABLES (70 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)				
Croissance du chiffre d'affaires	7,78 %	59 128,00 €	8,00 %	60 800,00 €
Croissance organique du chiffre d'affaires	7,78 %	59 128,00 €	8,00 %	60 800,00 €
Croissance de l'EBITDA	7,78 %	59 128,00 €	8,00 %	60 800,00 €
Croissance organique de l'EBITDA	7,78 %	59 128,00 €	10,00 %	76 000,00 €
Amélioration de la marge d'EBITDA	7,78 %	59 128,00 €	8,00 %	60 800,00 €
Augmentation du *free cash flow* par action	7,78 %	59 128,00 €		
Augmentation du résultat net consolidé normalisé	7,78 %	59 128,00 €	8,00 %	60 800,00 €
Évolution du levier financier retraité	7,78 %	59 128,00 €		
Gearing	7,76 %	58 976,00 €		
Total objectifs quantifiables	**70,00 %**	**532 000,00 €**	**50,00 %**	**380 000,00 €**
OBJECTIFS QUALITATIFS (30 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)				
Plan de financement de la croissance	8,00 %	60 800,00 €		
Plan de succession	8,00 %	60 800,00 €		
Tableau de bord *	8,00 %	60 800,00 €		
Communication extra-financière *	6,00 %	45 600,00 €		
Total objectifs qualitatifs	**30,00 %**	**228 000,00 €**		
Total rémunération variable	**100,00 %**	**760 000,00 €**	**50,00 %**	**380 000,00 €**
TOTAL				**1 140 000,00 €**

** Critères ESG.*

S'agissant des objectifs de M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué

	Bonus cible		Bonus de surperformance	
	Cible *(en %)*	**Cible** *(en euros)*	**Surperformance** *(en %)*	**Surperformance** *(en euros)*
OBJECTIFS QUANTIFIABLES (70 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)				
Croissance du chiffre d'affaires	10,00 %	64 000,00 €	10,00 %	64 000,00 €
Croissance organique du chiffre d'affaires	10,00 %	64 000,00 €	10,00 %	64 000,00 €
Croissance de l'EBITDAR	10,00 %	64 000,00 €	10,00 %	64 000,00 €
Croissance organique de l'EBITDAR	10,00 %	64 000,00 €	20,00 %	128 000,00 €
Évolution turn over directeurs établissements *	10,00 %	64 000,00 €		
Évolution turn over tous salariés *	10,00 %	64 000,00 €		
Promotion interne poste directeur *	10,00 %	64 000,00 €		
Total objectifs quantifiables	**70,00 %**	**448 000,00 €**	**50,00 %**	**320 000,00 €**
OBJECTIFS QUALITATIFS (30 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)				
Politique de ressources humaines/RSE *	8,00 %	51 200,00 €		
Mesure de la qualité/USP *	8,00 %	51 200,00 €		
Communication extra-financière *	8,00 %	51 200,00 €		
Innovation *	6,00 %	38 400,00 €		
Total objectifs qualitatifs	**30,00 %**	**192 000,00 €**		
Total rémunération variable	**100,00 %**	**640 000,00 €**	**50,00 %**	**320 000,00 €**
TOTAL				**960 000,00 €**

** Critères ESG.*

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 25 avril 2019 ;
- 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 2019, 2020 et 2021 :
  - LTIP maximal atteint si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) excède de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence,
  - LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est inférieure ou égale à la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence,
  - LTIP au prorata si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est située entre 0 et 10 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ;
- périodes de référence : moyenne du cours de Bourse d'ORPEA sur la période du 1er janvier 2022 au 30 avril 2022, à laquelle s'ajoutera le dividende versé au titre des exercices 2019, 2020 et 2021, comparée à cette même moyenne sur la période courant du 1er janvier 2019 au 30 avril 2019, à laquelle s'ajoute le dividende versé au titre de l'exercice 2018. Il est précisé que ces périodes de référence seront également utilisées pour calculer la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni et du CAC 40, en incluant les dividendes versés (indices TSR) sur les trois exercices 2019, 2020 et 2021 ;
- 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.

Les périodes pendant lesquelles la cession des actions est interdite sont indiquées dans le règlement dudit plan, qui inclut également un engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.

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 des séances du Conseil d'Administration en date du 25 mars 2013 et du 25 avril 2013, le Conseil d'administration a décidé l'octroi d'une indemnité en cas de cessation des mandats de Directeur Général et de Directeur Général Délégué de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk respectivement. Ce dispositif, approuvé par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013, a été confirmé lors de la séance du Conseil d'Administration en date du 28 mars 2017, à l'occasion du renouvellement des mandats de Directeur Général et de Directeur Général Délégué.

Le Conseil d'Administration du 25 avril 2019 a autorisé la poursuite de ce dispositif, conforme à l'intérêt social de la société et en ligne avec les pratiques de marché, a modifié l'assiette de cette indemnité pour que soit exclue toute rémunération exceptionnelle et/ou de long terme, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Cet engagement modifié est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

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) à l'exclusion de toute rémunération exceptionnelle et/ou de long terme, 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 et ses filiales.

PROJETS DE RÉSOLUTIONS SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Quinzième 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 2019 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 2019 à M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, tels que figurant dans le paragraphe 4.3.4 du document de référence 2018 ainsi que dans la brochure de convocation.

Seizième 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 2019 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 2019 à M. Yves Le Masne, Directeur Général, tels que figurant dans le paragraphe 4.3.4 du document de référence 2018 ainsi que dans la brochure de convocation.

Dix-septième 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 2019 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 2019 à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, tels que figurant dans le paragraphe 4.3.4 du document de référence 2018 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 2018 concerné par ces clauses s'élève, dans les comptes consolidés à cette date, à 3 309 M€ ;
- le Conseil d'Administration peut 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 2018 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 2018.

	Acquisitions		Cessions	
Mandataires sociaux	**Nombre de titres**	**Prix moyen par action**	**Nombre de titres**	**Prix moyen par action**
FFP Invest			500 000	116,0000 €
Yves Le Masne (1)			4 179	116,8126 €
Philippe Charrier (2)	100	103,0365 €		

(1) Depuis le 1er janvier 2019, M. Yves Le Masne a acquis 15 625 actions (gratuites) dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions en date du 4 mai 2017 (plan n° 3 décrit au paragraphe 7.2.2 du présent document de référence).
(2) Depuis le 1er janvier 2019, M. Philippe Charrier a acquis 100 actions à un prix moyen par action de 86,34 €.

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
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, 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 et de nationalité française

Première nomination : 28 mars 2017

Échéance du mandat : AGO 2019

Nombre d'actions détenues : 300 actions

Membre de Comités du Conseil : non

M. Charrier, diplômé d'HEC Paris et DECS dispose d'une longue expérience en tant que dirigeant de groupes internationaux 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 DG de Labco de 2011 à 2015, puis Président Exécutif jusqu'en 2016. De 2006 à 2010, il a été DG 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 handicaps psychiques.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur et Président du Conseil d'Administration d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Président-Directeur Général : Alphident (société française non cotée)
- Administrateur : Rallye (société française cotée)

M. Philippe Charrier respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Président-Directeur Général : Labco
- Administrateur : Lafarge, Médipôle
- Directeur Général : LabCo

M. YVES LE MASNE

Né le 4 octobre 1962 et de nationalité française

Première nomination : 29 juin 2006

Échéance du mandat : AGO 2019

Nombre d'actions détenues : 30 225 actions

Membre de Comités du Conseil : non

M. Yves Le Masne, présent dans le Groupe depuis 26 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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur et Directeur Général : ORPEA
- Président du Conseil de Surveillance : ORPEA Polska (Pologne)
- Membre du Conseil de Surveillance : CELENUS (Allemagne)
- Président du Conseil d'Administration : ORPEA Belgium (Belgique), SENEVITA (Suisse), 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), Ecoplar (Espagne), Gesecoplar (Espagne), Ecoplar Serranillos (Espagne), Ecoplar Granada (Espagne), Ecoplar Cantabria (Espagne), Orpea Latam (Espagne), Hospital Nossa Senhora da Arrabida (Portugal), Porto Salus Azeltao-Residentias Assistidas (Portugal), AGMR-Saude, LDA (Portugal)
- Administrateur : SENECURA (République tchèque), SENECURA Holding (République tchèque), ORPEA Portugal Immo (Portugal), Niorpea (Portugal), Immorpea (Portugal)
- Président : CLINEA, La Saharienne, Résidence Saint Luc, Clinique de Champvert, Organis, Société de Champvert, Maja, Immobilière Leau Bonneveine, 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, 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 du Vieux Château d'Oc, TCP DEV, Âge Partenaires, Ap Brétigny, 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, La Maison de Lucile, La Maison de Mathis, La Bretagne, IDF Résidences Retraite, 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, France Doyenne de Santé, Douce France Santé Dourdan, Regina Renouveau, Marc Aurèle Immobilier, DFS Immobilier, CRF Santé, Clinique du Château de Loos, 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), SENECURA KLINIKEN (Autriche), SENECURA SozialzentrumTrofaiach – HausVerbena (Autriche), SENECURA SozialzentrumKammern – Haus Viola (Autriche), SENECURA SozialzentrumKnittelfeld – HausWegwarte (Autriche), SENECURA SozialzentrumSöchau – HausKamille (Autriche), SENECURA SozialzentrumFeldbach – HausMelisse (Autriche), ORPIMMO (Uruguay), ORPEXPLOIT (Uruguay), FAMIBEL (Uruguay), LAGUBEL (Uruguay)

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Gérant : SCI Villa de la Maye, SCI Vineuse, SCI Gaoua Beach, SCI Franklin

M. Yves Le Masne respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Gérant : Gestihome Senior, Maison de Retraite du Château de Pile, Hôpital Clinique de Revin, Tolosa Santé, La Madone, Gessimo, La Maison de Salomé, La Maison d'Ombeline, L'Atrium, La Vénitie, Douce France Santé Arcachon, Guéroult, Résidence les Cèdres, German Care Services Entreprise (Luxembourg)
- Président : Château de Villeniard, Médic'Agir, Maison de Retraite Van Gogh, Maison de Retraite Villa Garlande, Le Clos des Meuniers, Les Myosotis, Résidence Castel Georges, Clinique Saint-Joseph, Les Jardins d'Aliénor, Le Cos d'Aliénor, Clinique Les Sorbiers, Société d'Exploitation de la Clinique Cardiologique de la Maison Blanche, Clinique Néphrologique de Maison Blanche, Le Centre de Rééducation Fonctionnel de Navenne, PR 12, Clinique Psychiatrique de Seine-Saint-Denis, Gérone Corp, Rive Ardente, Clinique Beau Site, Clinique Castelviel, Clinique du Château de Préville, Maison de Régime Saint Jean, Alunorm, La Chêneraie, Clinique Médicale de Goussonville, Le Château de Brégy, Résidence la Chêneraie, Home la Tour,

Saint-Jean, Clinique du Pont du Gard, Clinique de Soins de Bois-Guillaume, La Clairière, MDR La Chêneraie, Méditer, Le Clos Saint-Sébastien 44, Emcejidey, Clinique Montevideo-SAS La Tourelle

- Président-Directeur Général et administrateur : Maison de Convalescence du Domaine de Longuève
- Administrateur : Centre de soins du Valois, Clinique du Valois, CITOPREA (Portugal)

MME LAURE BAUME

Née le 10 septembre 1975 et de nationalité française

Première nomination : 14 décembre 2016

Échéance du mandat : AGO 2020

Nombre d'actions détenues : 50 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité d'Audit

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

Néant

Mme Laure Baume respecte la règlementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur : Media Aéroports de Paris, Epigo, SDA, Relay Aéroports de Paris

M. XAVIER COIRBAY

Né le 16 novembre 1965 et de nationalité belge

Première nomination : 22 juin 2017

Échéance du mandat : AGO 2021

Nombre d'actions détenues : 100 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité des Nominations et des Rémunérations

Xavier Coirbay est actuellement membre du Comité Exécutif de Sofina et responsable des investissements du groupe Sofina sur le marché américain. Il y supervise à la fois les investissements directs et un portefeuille de fonds axés sur les sociétés en démarrage et las sociétés de croissance.

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.

M. 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). Il est titulaire du certificat en *Corporate Governance* de l'INSEAD (2012).

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Administrateur de Cambridge Associates (société étrangère non cotée)

M. Xavier Coirbay respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur d'Ipsos (société française cotée)

MME BERNADETTE DANET-CHEVALLIER

Née le 5 décembre 1958 et de nationalité française

Première nomination : 16 septembre 2014

Échéance du mandat : AGO 2021

Nombre d'actions détenues : 42 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité des Nominations et des Rémunérations

Mme Bernadette Danet-Chevallier 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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Présidente de Philosykos (société française non cotée)

Mme Bernadette Chevallier respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Présidente d'ODO SAS (société française non cotée)

FFP INVEST, DONT LE REPRÉSENTANT PERMANENT EST M. THIERRY MABILLE DE PONCHEVILLE

Première nomination : 15 février 2012

Échéance du mandat : AGO 2019

Nombre d'actions détenues : 3 261 353 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité des Nominations et des Rémunérations (Président), Comité d'Audit

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au 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 : Immobilière Dassault, IDI Emerging Markets (Luxembourg)
- Administrateur : SEB, Lapilus II, SPIE
- Censeur : Total Eren
- Gérant : FFP-Les Grésillons
- Membre du Comité Exécutif : LDAP

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur : LT Participations, Ipsos, SANEF, Gran Via 2008
- Membre du Conseil de Surveillance : ONET

M. THIERRY MABILLE DE PONCHEVILLE

Né le 6 octobre 1955 et de nationalité française

Nombre d'actions détenues : néant

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Représentant permanent de FFP Invest au Conseil d'Administration d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Administrateur : SICAV ARMENE (société française non cotée)
- Directeur Général : Peugeot Frères Industrie (PFI) (société française non cotée)
- Directeur Général Délégué : Établissements Peugeot Frères, groupe PSP SA (société française non cotée)
- Gérant : Société Civile du Bannot (société française non cotée)

M. Thierry Mabille de Poncheville respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur : SICAV MO Select, Groupe PSP

M. JEAN-PATRICK FORTLACROIX

Né le 14 septembre 1957 et de nationalité française

Première nomination : 30 juin 2011

Échéance du mandat : AGO 2022

Nombre d'actions détenues : 153 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité d'Audit (Président)

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Président d'ADD EQUATION (société française non cotée)
- Gérant de CADECO (société française non cotée)

M. Jean-Patrick Fortlacroix respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

M. CHRISTIAN HENSLEY (ADMINISTRATEUR JUSQU'AU 26 MARS 2019)

Né le 11 février 1974 et de nationalité américaine

Première nomination : 23 juin 2016

Échéance du mandat : AGO 2020

Nombre d'actions détenues : 1 action

Membre de Comités du Conseil : Comité des Nominations et des Rémunérations

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

Néant

M. Christian Hensley respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

M. MORITZ KRAUTKRÄMER (ADMINISTRATEUR DEPUIS LE 26 MARS 2019)

Né le 26 février 1981 et de nationalité allemande

Première nomination : 26 mars 2019

Échéance du mandat : AGO 2020

Nombre d'actions détenues : néant

Membre de Comités du Conseil : non

M. Moritz Krautkrämer a rejoint Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) en 2010 et y exerce les fonctions de *Senior Principal* dans le groupe Relationship Investments (investissements significatifs dans des sociétés cotées ou sur le point d'être introduites en Bourse). Il a dirigé des investissements dans les secteurs de la Santé, des Services aux Entreprise et des Assurances. Il a débuté sa carrière chez Scotiabank à Toronto où il exerçait des fonctions de conseil en fusions-acquisitions et financement dans les secteurs des Télécommunication, Médias et Technologies.

Il est diplômé de *University of British Columbia* où il était membre du programme *UBC Portfolio Management Foundation.*

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

Néant

M. Moritz Krautkrämer respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

MME BRIGITTE LANTZ

Née le 5 janvier 1953 et de nationalité française

Première nomination : 14 décembre 2016

Échéance du mandat : AGO 2020

Nombre d'actions détenues : 105 actions

Membre de Comités du Conseil : non

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

Néant

Mme Brigitte Lantz respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

MME JOY VERLÉ

Née le 23 mai 1979 et de nationalité franco-britannique

Première nomination : 27 avril 2017

Échéance du mandat : AGO 2019

Nombre d'actions détenues : 1 action

Membre de Comités du Conseil : Comité d'Audit

Mme Joy Verlé a rejoint Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) en 2016 et y exerce depuis les fonctions de *Senior Principal* dans le groupe *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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Membre du Conseil de Surveillance : ELIS

Mme Joy Verlé respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre : Bregal Capital LLP
- Administrateur : Cognita UK Holdings Limited, Cognita Funding 1 Limited, Cognita Limited, Cognita Holdings Limited, Studialis SAS

MME SOPHIE KALAIDJIAN, ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Née le 8 décembre 1977 et de nationalité française

Première nomination : 15 janvier 2015

Échéance du mandat : AGO 2021

Nombre d'actions détenues : 20 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité des Nominations et des Rémunérations

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur représentant les salariés d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

Néant

Mme Sophie Kalaidjian respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

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 2018

À l'assemblée générale de la société ORPEA,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « 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 autorisés et conclus depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés et conclus depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration réuni le 25 avril 2019.

a. Modification et poursuite de l'engagement concernant l'indemnité en cas de cessation du mandat de Monsieur Yves LE MASNE, Directeur Général

(Autorisations du Conseil d'administration en date du 25 avril 2019)

Mandataire concerné : Monsieur Yves LE MASNE

Nature et objet : Votre Conseil d'administration, lors des séances des 25 mars et 25 avril 2013, à la suite de la fin du contrat de travail de Monsieur Yves LE MASNE, et compte tenu de son importante contribution au développement du Groupe depuis plusieurs années, a autorisé l'attribution à Monsieur Yves LE MASNE d'une indemnité en cas de cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social.

Votre Conseil d'administration, lors de la séance du 25 avril 2019, au vu des recommandations du Comité des Nominations et des Rémunérations, a autorisé la modification de l'assiette de l'indemnité, de sorte que le montant correspondant à vingt-quatre (24) mois de rémunération soit uniquement basé sur la rémunération brute fixe et variable annuelle, à l'exclusion de toute rémunération exceptionnelle ou de long terme, et calculé selon un multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés. Votre Conseil a par ailleurs autorisé la poursuite de l'engagement ainsi modifié, conforme à l'intérêt social de la Société et en ligne avec les pratiques de marché, les autres dispositions du dispositif de l'indemnité telles que fixées par le Conseil d'administration, lors des séances des 25 mars 2013 et 25 avril 2013, et confirmées par le Conseil d'administration du 4 mai 2017, restant inchangées.

Une telle indemnité serait versée par la Société :

- 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 2 exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible, une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible et aucune indemnité n'étant versée en-dessous d'un taux de 50 %.

Un dispositif particulier était prévu en cas de départ dans les 24 mois de la nomination.

Si Monsieur Yves LE MASNE peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les 6 mois suivant la fin de ses fonctions, cette indemnité ne pourra pas lui être versée.

b. Modification et poursuite de l'engagement concernant l'indemnité en cas de cessation du mandat de Monsieur Jean-Claude BRDENK, Directeur général délégué chargé de l'exploitation

(Autorisations du Conseil d'administration en date du 25 avril 2019)

Mandataire concerné : Monsieur Jean-Claude BRDENK

Nature et objet : Votre Conseil d'administration, lors des séances des 25 mars 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.

Votre Conseil d'administration, lors de la séance du 25 avril 2019, au vu des recommandations du Comité des Nominations et des Rémunérations, a autorisé la modification de l'assiette de l'indemnité, de sorte que le montant correspondant à vingt-quatre (24) mois de rémunération soit uniquement basé sur la rémunération brute fixe et variable annuelle, à l'exclusion de toute rémunération exceptionnelle ou de long terme, et calculé selon un multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés. Votre Conseil a par ailleurs autorisé la poursuite de l'engagement ainsi modifié, conforme à l'intérêt social de la Société et en ligne avec les pratiques de marché, les autres dispositions du dispositif de l'indemnité telles que fixées par le Conseil d'administration, lors des séances des 25 mars 2013 et 25 avril 2013, et confirmées par le Conseil d'administration du 4 mai 2017, restant inchangées.

Une telle indemnité serait versée par la Société :

- 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 2 exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible, une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible et aucune indemnité n'étant versée en-dessous d'un taux de 50 %.

Un dispositif particulier était prévu en cas de départ dans les 24 mois de la nomination.

Si Monsieur Jean-Claude BRDENK peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les 6 mois suivant la fin de ses fonctions, cette indemnité ne pourra pas lui être versée.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

a. Souscription d'une assurance chômage au bénéfice de Yves LE MASNE, Directeur Général

(Autorisation du Conseil d'administration en date du 29 juin 2006)

Mandataire social 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 2018 : Le montant des primes versées par la Société au titre de l'exercice 2018 s'est élevé à 31 646,54 euros HT.

b. 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 social 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 2018 : Le montant des primes versées par la Société au titre de l'exercice 2018 s'est élevé à 31 646,54 euros HT.

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.

c. 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. Cet engagement de meilleurs efforts ne s'applique pas en cas de dilution résultant d'un apport en nature, d'une offre publique d'échange ou d'une fusion.
- 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. Ce droit d'assistance ne peut être sollicité plus de 3 fois tous les 5 ans.

d. Convention de modalités d'investissement avec SOFINA

(Autorisation du Conseil d'administration en date du 11 décembre 2014)

Administrateur concerné : Monsieur Xavier COIRBAY, membre du Comité Exécutif de SOFINA

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. Cet engagement de meilleurs efforts ne s'applique pas en cas de dilution résultant d'un apport en nature, d'une offre publique d'échange ou d'une fusion.
- 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. Ce droit d'assistance ne peut être sollicité plus de 3 fois tous les 5 ans.

e. Convention d'Investissement avec CPPIB

(Autorisation du Conseil d'administration en date du 11 décembre 2013 et du 11 décembre 2014)

Administrateurs concernés :

- Monsieur Christian HENSLEY, Directeur Général de CPPIB, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la société
- Madame Joy VERLE, *Principal in Relationship Investments* au sein de CPPIB

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 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. Cet engagement de meilleurs efforts ne s'applique pas en cas de dilution résultant d'un apport en nature, d'une offre publique d'échange ou d'une fusion ;

- 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 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. Ce droit d'assistance ne peut être sollicité plus de 3 fois tous les 5 ans ;
- CPPIB pourra continuer à acquérir des titres de la Société, directement ou indirectement, sur et hors marché.

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 11 décembre 2014, a autorisé la conclusion d'un avenant à la Convention d'Investissement concernant l'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.

f. 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 du Conseil d'administration en date du 10 février 2016)

Mandataires sociaux dirigeants 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 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.

Paris et Paris-La Défense, le 3 mai 2019

Les Commissaires aux comptes

Saint-Honoré BK&A	**Deloitte & Associés**
Emmanuel KLINGER	Jean-Marie LE GUINER



5 Comptes consolidés au 31 décembre 2018

5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2018 **196**
Compte de résultat consolidé 196
État du résultat global 197
Bilan consolidé 198
Tableau des flux de trésorerie consolidé 199
Variation des capitaux propres consolidés 200
Notes annexes sur les comptes consolidés 201

5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés **232**

5.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires		**3 419 764**	**3 138 234**
Achats consommés et autres charges externes		(915 600)	(861 465)
Charges de personnel		(1 802 301)	(1 639 499)
Impôts et taxes		(119 313)	(104 449)
Amortissements et provisions		(175 896)	(153 309)
Autres produits opérationnels courants		30 686	22 006
Autres charges opérationnelles courantes		(9 649)	(7 167)
Résultat opérationnel courant		**427 691**	**394 351**
Autres produits opérationnels non courants	3.19	134 839	115 180
Autres charges opérationnelles non courantes	3.19	(116 967)	(96 150)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		**445 563**	**413 381**
Produits financiers		12 410	11 482
Charges financières		(148 576)	(146 923)
Charges financières liées au remboursement anticipé de l'ORNANE			(15 254)
Coût de l'endettement financier net	**3.20**	**(136 166)**	**(150 695)**
Variation JVO *			(124 023)
Résultat avant impôt		**309 397**	**138 663**
Charge d'impôt	3.21	(95 309)	(84 522)
Charge d'impôt liée au remboursement anticipé de l'ORNANE			(21 633)
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu	3.21		52 874
Quote-part de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	3.5	6 987	4 421
Résultat net de l'ensemble consolidé		**221 075**	**89 803**
Part revenant aux intérêts minoritaires		684	14
PART DU GROUPE		**220 391**	**89 789**
Résultat net part du Groupe hors incidence du remboursement anticipé de l'ORNANE et de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu		220 391	197 825
Nombre d'actions		64 586 323	64 553 123
Résultat net part du Groupe consolidé par action *(en euros)*		3,41	1,46
Résultat net part du Groupe consolidé dilué par action *(en euros)*		3,41	1,46

* *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)		31/12/2018	31/12/2017
Résultat net de l'exercice	**a**	**220 391**	**89 789**
Variation des écarts de conversion		8 896	(6 446)
Variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente			
Couverture des flux de trésorerie		(30 936)	39 036
Effet d'impôt sur les éléments susceptibles d'être reclassés en résultat		7 989	(10 081)
Total des éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	b	(14 050)	22 509
Résultat global après éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	**a+b**	**206 341**	**112 298**
Gains et pertes actuariels		(16 043)	(107)
Réévaluations des ensembles immobiliers		171 710	172 812
Impact de la valorisation des ID au dernier taux connu			17 804
Effet d'impôt sur les éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat		(40 788)	(44 357)
Total des éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat	c	114 879	146 152
Résultat global après éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat	**a+b+c**	**321 220**	**258 450**
Autres éléments du résultat global (après impôt)	**b+c**	**100 829**	**168 661**
RÉSULTAT GLOBAL	**A+B+C**	**321 220**	**258 450**

BILAN CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
ACTIF			
Goodwill	3.1	1 137 160	1 012 943
Immobilisations incorporelles nettes	3.2	2 256 670	2 082 066
Immobilisations corporelles nettes	3.4	5 267 667	4 672 159
Immobilisations en cours de construction	3.4	445 627	369 415
Participation dans les entreprises associées et coentreprises	3.5	111 136	110 307
Actifs financiers non courants	3.6	42 161	39 932
Actifs d'impôt différé	3.21	43 383	36 837
Actif non courant		**9 303 806**	**8 323 658**
Stocks		9 697	8 671
Créances clients et comptes rattachés	3.7	229 964	203 964
Autres créances et comptes de régularisation	3.8	626 626	481 586
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3.12	767 987	613 898
Actif courant		**1 634 274**	**1 308 119**
Actifs détenus en vue de la vente	**3.9**	**206 493**	**63 705**
TOTAL DE L'ACTIF		**11 144 573**	**9 695 482**
PASSIF			
Capital		80 733	80 691
Réserves consolidées		2 110 438	2 076 972
Écart de réévaluation		557 720	467 714
Résultat de l'exercice		220 391	89 789
Capitaux propres – part du Groupe	**3.10**	**2 969 282**	**2 715 166**
Intérêts minoritaires		1 392	213
Capitaux propres de l'ensemble consolidé		**2 970 675**	**2 715 379**
Dettes financières à long terme	3.12	5 104 441	4 621 575
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE			
Provisions	3.11	114 851	122 273
Provisions retraites et engagements assimilés	3.11	83 717	72 185
Passifs d'impôt différé	3.21	930 770	858 288
Passif non courant		**6 233 778**	**5 674 320**
Dettes financières à court terme	3.12	685 224	405 000
Provisions	3.11	32 489	48 706
Fournisseurs et comptes rattachés	3.14	268 456	227 206
Dettes fiscales et sociales	3.15	363 170	269 967
Passif d'impôt exigible		25 374	2 974
Autres dettes et comptes de régularisation	3.16	358 914	288 225
Passif courant		**1 733 627**	**1 242 077**
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente		**206 493**	**63 705**
TOTAL DU PASSIF		**11 144 573**	**9 695 482**

Les notes font partie intégrante des comptes.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat net de l'ensemble consolidé		220 391	89 789
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie liée à l'activité *		120 637	192 288
Coût de l'endettement financier	3.20	136 166	150 695
Plus-values de cession non liées à l'activité nettes d'impôt		(22 108)	(674)
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées		**455 086**	**432 098**
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité			
■ Stocks		(956)	2 157
■ Créances clients	3.7	(23 822)	(43 289)
■ Autres créances	3.8	(23 098)	17 712
■ Dettes fiscales et sociales		31 004	17 589
■ Fournisseurs	3.14	34 158	18 407
■ Autres dettes	3.16	(57 260)	(46 770)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		**415 112**	**397 904**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT			
Investissements immobiliers		(718 689)	(934 034)
Cessions immobilières		23 258	31 227
Autres acquisitions et variations		(264 267)	(164 740)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		**(959 698)**	**(1 067 547)**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Sommes reçues lors d'augmentations de capital			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	3.10	(71 045)	(60 531)
Encaissements nets – (décaissements nets) liés aux prêts relais et découverts bancaires	3.12	57 279	(137 650)
Encaissements liés aux nouveaux contrats de location financement	3.12	189 861	260 236
Encaissements liés aux emprunts	3.12	1 612 412	1 390 322
Remboursements liés aux emprunts	3.12	(788 691)	(447 642)
Remboursements liés aux contrats de location financement	3.12	(164 975)	(125 678)
Coût de l'endettement financier et autres variations	3.20	(136 166)	(135 440)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		**698 675**	**743 617**
VARIATION DE TRÉSORERIE		**154 089**	**73 974**
Trésorerie à l'ouverture		613 898	539 924
Trésorerie à la clôture		**767 987**	**613 898**
Trésorerie au bilan		**767 987**	**613 898**
Valeurs mobilières de placement	3.12	77 876	45 740
Disponibilités	3.12	690 112	568 158
Concours bancaires courants			

* *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
31/12/2016	**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**	**1 126 288**	**89 789**	**2 715 166**	**213**	**2 715 379**
Variation de valeur des ensembles immobiliers				125 440	1 926		127 366		127 366
Engagements de retraite				(12 487)			(12 487)		(12 487)
Instruments financiers				(22 947)			(22 947)		(22 947)
Écart de conversion					8 896		8 896		8 896
Impact de la valorisation des ID							0		0
Variation de valeur reconnue directement en capitaux propres		**0**	**0**	**90 006**	**10 822**	**0**	**100 829**	**0**	**100 829**
Reclassements									
Affectation du résultat					18 744	(89 789)	(71 045)		(71 045)
Résultat 31/12/2018						220 391	220 391	683	221 074
Conversion des ORNANE							0		0
Augmentation de capital							0		0
Autres					(34)		(34)	495	461
Plan d'attribution des actions gratuites	33 200	42	(42)		3 976		3 976		3 976
Annulation des actions propres							0		0
31/12/2018	**64 586 323**	**80 733**	**950 642**	**557 720**	**1 159 796**	**220 391**	**2 969 282**	**1 392**	**2 970 675**

NOTES ANNEXES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

1. Principes comptables 202
1.1 Référentiel comptable retenu 202
1.2 Bases d'évaluation 203
1.3 Utilisation d'estimations et d'hypothèses 203
1.4 Principes de consolidation 204
1.5 Regroupements d'entreprises 204
1.6 Conversion des états financiers des filiales étrangères 205
1.7 Immobilisations incorporelles 205
1.8 Immobilisations corporelles 205
1.9 Dépréciation des actifs à long terme 206
1.10 Actifs financiers non courants 207
1.11 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées 207
1.12 Clients et créances d'exploitation 207
1.13 Autres créances et dettes et comptes de régularisations 207
1.14 Impôts différés 208
1.15 Contribution économique territoriale (France) 208
1.16 Trésorerie et équivalents de trésorerie 208
1.17 Actions propres 208
1.18 Plans d'option d'achat et d'option de souscription d'actions et attributions d'actions gratuites 208
1.19 Engagements de retraite et autres avantages du personnel 208
1.20 Provisions 209
1.21 Dettes financières 209
1.22 Instruments financiers et dérivés 209
1.23 Chiffre d'affaires 209
1.24 Soldes intermédiaires du compte de résultat 209
1.25 Résultat par action 210
1.26 Tableau des flux de trésorerie 210
1.27 Information sectorielle 210
1.28 Croissance organique 210
1.29 Croissance externe 210

2. Périmètre de consolidation 210

3. Commentaires sur les comptes 211
3.1 Goodwill 211
3.2 Immobilisations incorporelles 212
3.3 Tests de dépréciation périodiques 213
3.4 Immobilisations corporelles 214
3.5 Participations dans les entreprises associées et coentreprises 216
3.6 Actifs financiers non courants 216
3.7 Créances clients et comptes rattachés 217
3.8 Autres créances et comptes de régularisation 217
3.9 Actifs détenus en vue de la vente 217
3.10 Capitaux propres 217
3.11 Provisions 219
3.12 Dettes financières et trésorerie 220
3.13 Instruments financiers 222
3.14 Fournisseurs et comptes rattachés 224
3.15 Dettes fiscales et sociales 224
3.16 Autres dettes et comptes de régularisation 224
3.17 Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente 224
3.18 Information sectorielle 225
3.19 Autres produits et charges opérationnels non courants 225
3.20 Coût de l'endettement financier net 226
3.21 Charge d'impôt 226
3.22 Engagements et passifs éventuels 227
3.23 Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7 229
3.24 Opérations avec les parties liées 230
3.25 Effectifs 230
3.26 Honoraires des Commissaires aux comptes 230
3.27 Événements postérieurs à la clôture 231
3.28 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2018 231

Les montants sont exprimés en milliers d'euros sauf mention contraire.

Les états financiers consolidés du groupe ORPEA pour l'exercice 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 25 avril 2019.

1. PRINCIPES COMPTABLES

ORPEA SA 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 2018 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 2018 qui sont applicables par le groupe ORPEA sont :

- IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* ;
- clarifications d'IFRS 15 ;
- amendement IFRS 2 – *Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions* ;
- amendement IAS 40 – *Transferts d'immeubles de placement* ;
- IFRIC 22 – *Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée* ;
- amendement IFRS 4 : « Application d'IFRS 9 – *Instruments financiers* avec IFRS 4 – *Contrats d'assurances* » ;
- améliorations annuelles des IFRS cycle 2014-2016 ;
- IFRS 9 – *Instruments financiers – Hors volet couverture.*

L'application de ces nouvelles normes et amendements n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes de l'exercice.

À l'exception de la norme IFRS 9 – *Instruments financiers – Volet couverture,* le Groupe n'a appliqué aucune des nouvelles normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2018. 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 16 – *Contrats de locations* ;
- amendements à IFRS 9 – *Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative.*

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* ;
- IFRS 17 – *Contrats d'assurance* ;
- amendement aux références au Cadre conceptuel des IFRS.

L'impact de ces normes et amendements est en cours d'analyse.

Nouveau référentiel pour les instruments financiers – IFRS 9

En juillet 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme qui remplace la plupart des dispositions existantes en IFRS sur les instruments financiers notamment IAS 39. Elle comporte trois volets principaux : le classement et l'évaluation des actifs et passifs financiers, la dépréciation des actifs financiers et la comptabilité de couverture. Cette norme est applicable obligatoirement depuis le 1er janvier 2018 pour les deux premiers volets.

La norme IFRS 9 a notamment introduit :

- une nouvelle classification des instruments financiers et les règles d'évaluation qui en découlent, fondée sur le modèle de gestion et les caractéristiques contractuelles des instruments financiers (1er volet) ;
- un nouveau modèle de dépréciation des actifs financiers, fondé sur les pertes de crédit attendues, en remplacement du modèle jusqu'alors basé sur les pertes de crédit avérées (2e volet) ;
- de nouveaux principes en matière de comptabilité de couverture (3e volet).

Le Groupe a fait le choix d'appliquer les dispositions de la norme sur le classement, l'évaluation et la dépréciation des instruments financiers depuis le 1er janvier 2018 de manière rétrospective sans ajustement des comparatifs, comme la norme l'autorise. L'adoption d'IFRS 9 1er et 2e volets ne s'est pas traduite par des ajustements de l'état de la situation financière consolidée à date de première application et s'est faite sans impact sur les capitaux propres au 1er janvier 2018.

Quant aux dispositions spécifiques concernant la comptabilité de couverture, le Groupe les applique de façon volontaire depuis le 1er janvier 2018, avec une approche rétrospective pour la valeur temps des options.

Les principaux changements de méthodes comptables et leur impact résultant de l'adoption d'IFRS 9 se résument comme suit :

Volet 1 : Classement et évaluation des actifs financiers et des passifs financiers

En IFRS 9, la classification des actifs financiers prend en compte le modèle économique de l'entité pour la gestion des actifs financiers et les caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif.

En fonction de l'analyse combinatoire des deux critères, la nouvelle norme prévoit les trois catégories suivantes :

- les actifs financiers évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat (JVPL) ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur avec comptabilisation des variations de valeur en capitaux propres (recyclable ou non recyclables) (JVOCI).

Ces nouveaux principes de classement et d'évaluation des actifs financiers n'ont pas eu d'incidence significative sur les principes de comptabilisation appliqués par le Groupe, dans la mesure où l'essentiel des actifs financiers, classés antérieurement dans la catégorie « Prêts et créances », restent comptabilisés au coût amorti.

Volet 2 : Dépréciation des actifs financiers

La reconnaissance du risque de crédit relatif aux actifs financiers en se fondant sur l'approche des pertes attendues *versus* pertes avérées : ceci se traduit notamment par la comptabilisation de dépréciations des créances clients non échues. Compte tenu des activités d'ORPEA et de la typologie de ses clients, l'application du nouveau modèle de dépréciation aux créances clients n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés. De ce fait l'état de la situation financière consolidée n'est pas ajusté à la date de la première application de la norme.

Volet 3 : Comptabilité de couverture

L'adoption du modèle de comptabilité de couverture d'IFRS 9 ne mène à aucun changement de la politique de couverture du Groupe.

Nouveau référentiel pour les contrats de locations – IFRS 16

Suite à son adoption en novembre 2017 par la Commission européenne, la norme IFRS 16 – *Contrats de location* est entrée en vigueur à partir du 1er janvier 2019. Cette norme introduit une nouvelle définition permettant d'identifier les contrats de location ainsi qu'un modèle unique de comptabilisation, en remplacement de la norme IAS 17 actuellement en vigueur ainsi que ses interprétations.

D'après ce nouveau modèle, la distinction selon IAS 17 entre une location simple et une location financement n'existe plus et ainsi les preneurs de contrats de location sont contraints de porter au bilan tous les contrats de location, avec à l'actif un droit d'utilisation et au passif une dette de loyer.

ORPEA appliquera la norme à compter du 1er janvier 2019 selon la méthode rétrospective modifiée, sans retraitement des périodes comparatives.

La méthode consiste à actualiser les loyers futurs à compter de la date de transition sur la durée exécutoire (y compris les options de renouvellement éventuelles et les options de résiliation anticipée si le Groupe est raisonnablement certain de les exercer). Le droit d'utilisation est déterminé en fonction du montant de la dette ou calculé dès l'origine du contrat.

Le Groupe appliquera également les deux mesures d'exemptions prévues par la norme portant sur les locations dont le terme est inférieur à 12 mois et sur les locations de faibles valeurs.

Le Groupe a lancé en 2018 un projet pour évaluer les impacts de cette norme et les aspects de la transition. Le Groupe a notamment mis en place un outil pour recenser les contrats de locations, leurs paramètres clés et leurs hypothèses pertinentes (durée et taux d'actualisation) pour chiffrer les impacts financiers.

La majorité des contrats de location simple pour lequel le Groupe est preneur correspond à des contrats immobiliers (cliniques, EHPAD, résidences, etc.) et des véhicules.

Dans le cadre de la transition, le taux d'actualisation utilisé pour les contrats retraités sera le taux à date de transition pour la durée résiduelle du contrat.

En se basant sur les contrats de location simple analysés, le Groupe estime que l'impact sur la dette des loyers et le droit d'utilisation des actifs se situe entre 2,3 Mds€ et 2,5 Mds€ au 1er janvier 2019.

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 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. § 3.13).

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. § 3.19).

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 euro 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 150 % 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-bails 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 et en Italie.

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 troisième 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.

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. § 3.13.1 « Stratégie de gestion du risque de taux » et § 3.13.2 « 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 auto-détenues 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 (cf. § 3.18) 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, et se décomposent ainsi :

- France Benelux : France, Belgique, Luxembourg et Pays-Bas ;
- Europe centrale : Allemagne, Italie et Suisse ;
- Europe de l'Est : Autriche, Pologne et République tchèque ;
- Péninsule Ibérique : Espagne et Portugal ;
- Autres : Chine.

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.

2. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le chiffre d'affaires réalisé en 2018 est en progression de 9 % par rapport à celui réalisé en 2017 soit une augmentation de 282 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 + 5,0 %.

Au cours de l'exercice, le Groupe a procédé à l'ouverture de plusieurs établissements à l'issue de la réalisation de constructions ou restructurations initiées au cours des exercices antérieurs et a poursuivi sa politique de croissance externe par l'acquisition d'établissements en exploitation ou en projet.

Le Groupe a également procédé ponctuellement à l'acquisition, directement ou au travers de sociétés, d'actifs isolés nécessaires à son développement (droits incorporels et immobiliers d'exploitation) et a cédé quelques établissements et ensembles immobiliers.

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 :

2018	Goodwills *(en M€)*	Actifs incorporels d'exploitation *(en M€)*	Ensembles immobiliers *(en M€)*	Passifs éventuels *(en M€)*	Autres actifs et autres passifs * *(en M€)*	Impôts différés *(en M€)*	Prix d'acquisition *(en M€)*
France Benelux	133	48	59	(5)	(48)	(15)	165
Europe centrale	39	45	66	(4)	(24)	(11)	103
Péninsule Ibérique	2	36	85	(2)	(41)	(7)	70
Europe de l'Est	8	9	30	0	(29)	(3)	11
Autres	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**181**	**138**	**239**	**(11)**	**(142)**	**(35)**	**348**

* *Dont actifs incorporels de concession le cas échéant.*

Dans le cadre de sa stratégie de croissance externe, le Groupe réalise régulièrement des acquisitions. Au cours de l'exercice, le Groupe a réalisé trois transactions significatives (Ecoplar, Inoges, Dagelijks Leven) pour un prix d'acquisition global de 213 M€.

L'allocation provisoire du prix d'acquisition de ces opérations a donné lieu à la comptabilisation, au cours de l'exercice, d'actifs et passifs, comprenant 151 M€ de goodwill, 29 M€ de droits incorporels, 75 M€ d'actifs corporels, 4 M€ de passifs, 3 M€ d'impôts différés et (35) M€ d'autres actifs et passifs.

Les autres produits et charges non courants liés aux acquisitions dans le cadre des regroupements d'entreprises sont présentés en note 3.19.

En 2017, le total des investissements comptabilisés à la date de leur entrée dans le périmètre s'établissait comme suit :

2017	Goodwills *(en M€)*	Actifs incorporels d'exploitation *(en M€)*	Ensembles immobiliers *(en M€)*	Passifs éventuels *(en M€)*	Autres actifs et autres passifs * *(en M€)*	Impôts différés *(en M€)*	Prix d'acquisition *(en M€)*
France Benelux	14	8			(5)	(2)	16
Europe centrale		19	19	(8)	(20)	(3)	1
Europe de l'Est	31	111	202	(14)	(108)	(37)	140
Péninsule Ibérique	5	6	13	(1)	1	(4)	18
Autres							
TOTAL	**50**	**144**	**234**	**(24)**	**(132)**	**(46)**	**175**

* *Dont actifs incorporels de concession le cas échéant.*

3. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

3.1 Goodwill

Les principaux mouvements de la période entre l'ouverture et la clôture s'analysent comme suit :

	TOTAL
Goodwills nets à l'ouverture	**1 012 943**
Regroupements d'entreprises	181 559
Ajustements des goodwills antérieurs et sorties de périmètre	(4 292)
Écart de conversion	5 084
Goodwills détenus en vue de la vente	(58 133)
GOODWILLS NETS À LA CLÔTURE	**1 137 160**

Les regroupements d'entreprises comprennent notamment l'affectation provisoire du goodwill des sous-groupe allemand et néerlandais.

Les groupes d'UGT présentant des goodwills significatifs sont les suivants :

	31/12/2018	31/12/2017
Sous-groupe MEDITER MIEUX VIVRE acquis en 2010	87 010	87 010
Sous-groupe SENEVITA	58 280	60 245
Périmètre allemand historique	341 649	397 728
Sous-groupe Dagelijks Leven	122 860	
Autres	527 362	467 961
GOODWILLS NETS À LA CLÔTURE	**1 137 160**	**1 012 943**

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 :

	31/12/2018			31/12/2017		
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Brut	Amortissements et provisions	Net
Autorisations d'exploitation	2 182 651	10 356	2 172 295	2 033 181	8 685	2 024 495
Avances et acomptes	8 978		8 978	2 642		2 642
Autres immobilisations incorporelles	110 558	31 326	79 232	111 159	25 454	85 705
Immobilisations incorporelles détenues en vue de la vente	(3 835)		(3 835)	(30 776)		(30 776)
TOTAL	**2 298 353**	**41 682**	**2 256 670**	**2 116 205**	**34 139**	**2 082 066**

Au 31 décembre 2018, 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, en Pologne et aux Pays-Bas.

Les immobilisations incorporelles détenues en vue de la vente correspondent à des autorisations d'exploitation d'établissements dont la cession est programmée dans les 12 mois.

Les groupes d'UGT présentant des montants d'autorisations d'exploitation significatifs sont les suivants :

	31/12/2018	31/12/2017
Sous-groupe MEDITER MIEUX VIVRE acquis en 2010	187 125	195 153
Sous-groupe SENEVITA	116 337	108 032
Sous-groupe SENECURA	123 989	123 989
Autres	1 744 844	1 597 321
AUTORISATIONS D'EXPLOITATION NETTES À LA CLÔTURE	**2 172 295**	**2 024 495**

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 31/12/2016	**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**
Augmentation	20 095	7 752	9 059		36 907
Diminution	(12 991)		(10 523)		(23 514)
Amortissements et provisions	(1 406)		(7 614)		(9 021)
Reclassements et autres	3 986	(1 416)	1 094	26 941	30 605
Variations de périmètre	138 117		1 511		139 627
AU 31/12/2018	**2 172 295**	**8 978**	**79 232**	**(3 835)**	**2 256 670**

Les variations de périmètre sont principalement liées aux acquisitions en France Benelux (48 M€), en Europe centrale (45 M€), en péninsule Ibérique (36 M€) et en Europe de l'Est (9 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 concessions situés en Espagne à hauteur de 72 M€.

3.3 Tests de dépréciation périodiques

Conformément à IAS 36, des tests de dépréciation ont été effectués en fin d'exercice 2018 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 quatrième trimestre 2018 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 :

	31/12/2018			31/12/2017		
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Brut	Amortissements et provisions	Net
Terrains	1 707 985	3 183	1 704 802	1 442 792	3 562	1 439 231
Constructions	4 139 467	802 601	3 336 867	3 591 986	629 206	2 962 780
Installations techniques	472 758	279 196	193 562	371 898	234 694	137 204
Immobilisations en cours de construction	446 878	1 251	445 627	370 666	1 251	369 415
Autres immobilisations corporelles	408 241	231 280	176 961	332 588	166 714	165 874
Immobilisations corporelles détenues en vue de la vente	(144 525)		(144 525)	(32 929)		(32 929)
TOTAL	**7 030 805**	**1 317 510**	**5 713 294**	**6 077 001**	**1 035 427**	**5 041 574**

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 31/12/2016	**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 & 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**
Acquisitions	37 405	189 051	99 161	235 162	32 600		593 382
Variation de valeur	171 710						171 710
Cessions et sorties	(7 810)	(10 808)	(367)	(25 623)	(3 290)		(47 898)
Amortissements & provisions	224	(107 746)	(43 340)		(22 221)		(173 083)
Reclassements et autres	8 297	140 384	(2 427)	(152 011)	(3 641)	(111 596)	(120 993)
Variations de périmètre	55 745	163 205	3 332	18 683	7 637		248 602
AU 31/12/2018	**1 704 802**	**3 336 867**	**193 562**	**445 627**	**176 961**	**(144 525)**	**5 713 294**

Les principales variations de l'exercice 2018 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	31/12/2018	31/12/2017
Écart de réévaluation brut	861 879	692 765
Amortissements	(17 439)	(17 439)
ÉCART DE RÉÉVALUATION NET	**844 440**	**675 326**

L'écart de réévaluation brut des ensembles immobiliers s'élève à 862 M€ au 31 décembre 2018 contre 693 M€ fin 2017. La variation provient de la réévaluation de l'exercice qui s'élève à 172 M€ et de la cession d'établissements français antérieurement réévalués pour un montant de 3 M€.

L'impôt corrélatif à la comptabilisation de la réévaluation, calculé au taux de droit commun, s'élève au 31 décembre 2018 à 223 M€.

3.4.3 Locations – financement

Les immobilisations corporelles financées par location-financement comprennent les immobilisations suivantes pour leur valeur brute :

	31/12/2018	31/12/2017
Terrains	260 109	255 409
Constructions	1 206 718	1 145 709
IMMOBILISATIONS EN LOCATION-FINANCEMENT	**1 466 827**	**1 401 118**

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 § 3.22.

3.4.4 Locations simples

La charge locative s'analyse comme suit :

	31/12/2018	31/12/2017
Loyers	308 142	298 525
TOTAL CHARGE LOCATIVE	**308 142**	**298 525**

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 308,1 M€ contre 298,5 M€ en 2017.

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 1,4 %.

L'échéancier des paiements minimaux au titre des contrats de location simple est présenté au § 3.22.

3.5 Participations dans les entreprises associées et coentreprises

Au 31 décembre 2018, les participations dans les entreprises associées et coentreprises se présentent comme suit :

Entreprises associées et coentreprises	Pourcentage de détention au 31/12/2018	Valeur comptable des participations *(en milliers d'euros)*
PCM (6 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 %	6 941
SIS BRASIL EXPLOIT (EHPAD)	49,9 %	15 000
SIS PORTUGAL EXPLOIT (EHPAD)	49,5 %	15 000
Autres	de 25 % à 49,9 %	11 020
TOTAL		**86 786**
Résultat mis en équivalence au titre des exercices précédents		17 363
Résultat mis en équivalence au titre de la période		6 987
PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES		**111 136**

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 2018, 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	193 727
Actifs courants	34 455
Capitaux propres	52 719
Passifs non courants	110 207
Passifs courants	65 256
Chiffre d'affaires	43 879
Résultat mis en équivalence	6 987
Autres éléments du résultat global	505
Résultat global net	7 492

3.6 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont détaillés ci-dessous :

	31/12/2018 Net	31/12/2017 Net
Titres non consolidés	11 624	10 399
Prêts	22 482	21 987
Dépôts et cautionnements	8 055	7 545
TOTAL	**42 161**	**39 931**

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

	31/12/2018	31/12/2017
Créances clients	229 964	203 964
TOTAL	**229 964**	**203 964**

La variation de l'exercice s'explique principalement par la croissance de l'activité et les regroupements d'entreprises, dont Inoges.

3.8 Autres créances et comptes de régularisation

	31/12/2018	31/12/2017
Créances liées au développement	141 417	95 213
Créances sur cessions immobilières	24 431	24 181
Créances de TVA	41 438	49 740
Avances et acomptes versés sur commandes	3 514	1 145
Comptes courants (associés et parties liées)	276 249	216 533
Instruments dérivés de taux	7 977	17 500
Débiteurs divers	84 539	37 702
Fournisseurs débiteurs	8 508	7 950
Charges constatées d'avance d'exploitation	38 553	31 622
TOTAL	**626 626**	**481 586**

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 2018, le Groupe a cédé des créances pour un montant total de 30,6 M€. Ces créances ont été déconsolidées à hauteur du montant financé, soit 29,1 M€. Le reliquat (1,5) M€ constituant un dépôt de rétention, reste comptabilisé à l'actif du bilan.

À fin 2017, les créances cédées étaient décomptabilisées pour un montant de 32,6 M€.

3.9 Actifs détenus en vue de la vente

Les actifs disponibles à la vente sont constitués à hauteur de 206 M€ d'ensembles immobiliers que le Groupe a décidé de céder, en bloc ou par lots, à des investisseurs.

3.10 Capitaux propres

3.10.1 Capital social

	31/12/2018	31/12/2017
Nombre total d'actions	64 586 323	64 553 123
Nombre d'actions émises	64 586 323	64 553 123
Valeur nominale de l'action *(en euros)*	1,25	1,25
Capital social *(en euros)*	80 732 904	80 691 404
Actions de la Société détenues par le Groupe	39 146	36 030

Depuis le 31 décembre 2016, 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 31/12/2016	**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**
Affectation du résultat 2017			
Augmentation de capital	33 200	42	(42)
CAPITAL AU 31/12/2018	**64 586 323**	**80 733**	**950 642**

3.10.2 Résultat par action

Calcul du nombre moyen pondéré d'actions détenues :

	31/12/2018		31/12/2017	
	de base	dilué	de base	dilué
Actions ordinaires	64 577 500	64 577 500	61 627 126	61 627 126
Actions d'autocontrôle	3 116	3 116	(46 425)	(46 425)
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONS	**64 580 616**	**64 580 616**	**61 580 701**	**61 580 701**

Résultat net par action :

	31/12/2018		31/12/2017	
(en euros)	de base	dilué	de base	dilué
Résultat net – part du Groupe	3,41	3,41	1,46	1,46

3.10.3 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 2018, le Groupe détenait 39 146 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.

Le 13 décembre 2017, le Conseil d'Administration a approuvé la mise en place de deux autres plan 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 de un an.

Enfin, le 28 juin 2018, 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 44 701 actions. L'attribution sera définitive le 28 juin 2021, sous réserve de critères de performance.

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 9,4 M€. La charge comptable pour l'exercice 2018 est de 2,2 M€ (hors charges sociales).

3.10.4 Dividendes

L'Assemblée Générale du 28 juin 2018 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2017 d'un montant unitaire de 1,1 € par action soit un total de 71 044 955 € versés en juillet 2018.

3.11 Provisions

Les provisions se détaillent comme suit :

						Reprises de l'exercice		
(en milliers d'euros)	31/12/2017	Variations de périmètre et autres	Écart actuariel	Reclassement	Dotations de l'exercice	Provisions utilisées	Provisions non utilisées	31/12/2018
Provisions pour risques et charges	69 511	1 010		(889)	14 507	(18 586)	(17 146)	48 409
Provisions pour restructuration	101 467	9 464		195	1 571	(12 873)	(892)	98 931
TOTAL	**170 978**	**10 474**		**(694)**	**16 078**	**(31 459)**	**(18 038)**	**147 340**
Provisions ind. et engagements de retraite	72 185	1 772	16 043	694	(3 714)	(3 264)		83 717

Les sociétés du Groupe font régulièrement 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 32 M€, comprend, à fin 2018, les provisions pour litiges sociaux à hauteur de 19 M€, pour risques fiscaux à hauteur de 4 M€ ainsi que des provisions pour restructuration pour 9 M€.

La provision pour engagements de retraite se détaille comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
France	34 414	34 246
International	49 303	37 939
TOTAL	**83 717**	**72 185**

L'évolution de la situation financière des engagements de retraite France et assimilés se détaille comme suit :

	31/12/2018			31/12/2017		
(en milliers d'euros)	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres
Ouverture	**(34 244)**			**(27 275)**		
Coût des services courants	(2 109)	(2 109)		(2 476)	(2 476)	
Charge d'intérêt (désactualisation)	(538)	(538)		(327)	(327)	
Rendement attendu des actifs						
Cotisations de l'employeur						
Écarts actuariels	(697)		(697)	(6 482)		(6 482)
Prestations de retraite payées	2 558			2 418		
Coût des services passés						
Variations de périmètre				(104)		
Autres	616					
CLÔTURE	**(34 414)**	**(2 647)**	**(697)**	**(34 244)**	**(2 803)**	**(6 482)**

L'évolution de la situation financière des engagements de retraite à l'international et assimilés se détaille comme suit :

	31/12/2018			31/12/2017		
(en milliers d'euros)	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres
Ouverture	**(37 939)**			**(36 644)**		
Coût des services courants	4 535	4 535		(4 888)	(4 888)	
Charge d'intérêt (désactualisation)						
Rendement attendu des actifs						
Cotisations de l'employeur						
Écarts actuariels	(15 346)		(15 346)	6 375		6 375
Coût des services passés	2 426					
Variations de périmètre	(1 772)			(5 165)		
Écart de conversion	(303)			2 392		
Autres	(902)			(9)		
CLÔTURE	**(49 303)**	**4 535**	**(15 346)**	**(37 939)**	**(4 888)**	**6 375**

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2018 sont les suivantes :

	31/12/2018		31/12/2017	
	France	International	France	International
Taux d'actualisation	1,60 %	entre 0,85 % et 1,20 %	1,20 %	entre 0,85 % et 1,20 %
Taux de revalorisation annuelle des salaires en tenant compte de l'inflation	2,00 %	entre 1,25 % et 1,75 %	2,50 %	entre 1,25 % et 1,75 %
Taux de rendement attendu des actifs de couverture	N/A	entre 1 % et 1,20 %	N/A	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 31/12/2018	Net 31/12/2017
Emprunts obligataires	1 028 048	772 312
Dettes correspondant à des contrats de location financement	1 044 961	1 020 075
Prêts relais	381 653	324 374
Autres emprunts et dettes financières	3 541 496	2 973 518
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES *	**5 996 158**	**5 090 280**
Trésorerie	(690 112)	(568 158)
Équivalents de trésorerie	(77 876)	(45 740)
TOTAL DETTES FINANCIÈRES NETTES *	**5 228 171**	**4 476 382**

* *Dont dette associée à des actifs détenus en vue de la vente.*

Les variations des dettes financières au cours de l'exercice 2018 se présentent ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2017	Augmentation	Diminution	Variations de périmètre	31/12/2018
Emprunts obligataires	772 312	401 336	(145 600)		1 028 048
Dettes correspondant à des contrats de location financement	1 020 075	156 323	(164 975)	33 538	1 044 961
Prêts relais	324 374	285 300	(228 021)		381 653
Autres emprunts et dettes financières	2 973 518	1 165 551	(643 091)	45 518	3 541 496
Total des dettes financières brutes *	**5 090 279**	**2 008 510**	**(1 181 687)**	**79 056**	**5 996 158**
Trésorerie et équivalents	(613 898)	(154 089)			(767 987)
Total des dettes financières nettes *	**4 476 382**	**1 854 421**	**(1 181 687)**	**79 056**	**5 228 171**
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente	(63 705)	(142 788)			(206 493)
DETTES FINANCIÈRES NETTES HORS DETTE ASSOCIÉE À DES ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	**4 412 677**	**1 711 633**	**(1 181 687)**	**79 056**	**5 021 678**

* *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 :

	31/12/2018	Moins d'un an *	Plus d'un an et moins de cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunts obligataires	1 028 048	177 783	90 000	760 265
Dettes correspondant à des contrats de location financement	1 044 961	152 028	508 076	384 857
Prêts relais	381 652	30 427	241 622	109 603
Autres emprunts et dettes financières	3 541 496	531 480	2 310 269	699 747
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES BRUTES *	**5 996 158**	**891 717**	**3 149 968**	**1 954 473**
Trésorerie et équivalents	(767 987)	(767 987)		
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES NETTES *	**5 228 171**	**123 730**	**3 149 968**	**1 954 473**

* *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	2 019	2 020	2 021	2 022
Emprunts obligataires	90 000	20 000	0	70 000	0
Dettes correspondant à des contrats de location financement	508 076	141 892	138 547	118 895	108 742
Prêts relais	241 622	78 879	55 533	53 605	53 605
Autres emprunts et dettes financières	2 310 269	592 612	626 499	583 840	507 318
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES BRUTES PAR ANNÉE	**3 149 968**	**833 383**	**820 579**	**826 340**	**669 665**

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 douze ans ;
- financement de l'acquisition d'établissements en exploitation, d'autorisations d'exploiter, etc., principalement par prêt bancaire amortissable 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

$$R2 = \frac{\text{dette financière nette consolidée}}{\text{Fonds propres + quasi-fonds propres (i.e. impôts différés passifs liés à la valorisation des incorporels d'exploitation en IFRS dans les comptes consolidés)}}$$

Au 31 décembre 2018, ces deux ratios s'élèvent respectivement à 2,3 et 1,5 dans les limites imposées qui sont principalement, au 31 décembre 2018, de 5,5 pour R1 et de 2,0 pour R2.

Emprunts obligataires

Le groupe ORPEA a réalisé au cours de l'exercice 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 %.

Cette émission s'inscrit dans la stratégie du Groupe de diversification de ses sources de financement. Après avoir émis des placements privés obligataires et des *Schuldscheindarlehen,* le marché public permet d'élargir encore la base d'investisseurs crédit.

Trésorerie

À fin 2018, la trésorerie positive du Groupe est composée de 77 876 K€ de placements courts termes non spéculatifs auprès d'établissements de premier rang et de 690 112 K€ de soldes bancaires créditeurs.

3.13 Instruments financiers

3.13.1 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 oeuvre une comptablité de couverture conforme à IFRS 9, qualifiant ces opérations de flux de trésorerie futurs. Les plus ou moins values latentes résultant de la valeur de marché de ces dérivés sont comptabilisées en capitaux propres à la clôture de l'exercice, à l'exception de la valeur temps à l'origine des options qui est amortie en résultat sur la durée de vie effective de ces instruments, conformément à l'approche « coût de la couverture » édictée par la norme.

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 2018, 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 2018, la maturité des dérivés de taux est la suivante :

	Échéancier				
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Notionnel moyen *(en millions d'euros)*	3 006	2 999	3 001	2 999	2 987
Taux d'intérêt	0,7 %	0,7 %	0,6 %	0,6 %	0,7 %

À fin 2017, la maturité des dérivés de taux était 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 %

Au 31 décembre 2018, la juste valeur accumulée sur des instruments dérivés de couverture, soit (77,5) M€, a été comptabilisée en capitaux propres, au titre des couvertures de flux d'intérêt futurs, à hauteur de (75,0) M€ et en charge financière pour un montant de (2,5) M€.

Au 31 décembre 2017, la juste valeur accumulée sur des instruments dérivés de couverture, soit (44,1) 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 2018, le Groupe a une dette nette de 5 228 M€ dont environ 33 % 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 0,4 M€ ;
- l'incidence d'une baisse de 0,2 % (20 points de base) sans incidence sur la charge financière.

Variation de l'écart de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie futurs

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Écart de réévaluation à l'ouverture	(44 083)	(83 119)
Incidence sur le résultat global de la période	(30 936)	39 036
ÉCART DE RÉÉVALUATION À LA CLÔTURE	**(75 019)**	**(44 083)**

3.13.2 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 Euro 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 31/12/2018
Forward de change (CHF)	99 953	(508)
Forward de change (CZK)	81 181	(364)
Forward de change (PLN)	8 643	(72)
TOTAL	**189 777**	**(944)**

Tous les instruments de couvertures de change sont à échéance au premier trimestre 2019.

3.13.3 Valeur des instruments financiers hors dérivés

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Titres de participation	11 624	10 399
Autres actifs financiers non courants	22 482	21 987
Valeurs mobilières de placement	77 876	45 740
INSTRUMENTS FINANCIERS HORS DÉRIVÉS	**111 982**	**78 126**

3.14 Fournisseurs et comptes rattachés

	31/12/2018	31/12/2017
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	268 456	227 206
TOTAL	**268 456**	**227 206**

3.15 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.

3.16 Autres dettes et comptes de régularisation

	31/12/2018	31/12/2017
Dettes liées au développement	131 854	78 812
Dépôts de garantie	58 343	58 278
Engagements de travaux sur immeubles cédés	669	885
Clients créditeurs	927	1 046
Autres produits constatés d'avance	13 010	18 021
Instruments dérivés de taux	85 775	62 011
Instruments dérivés de change	944	
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	19 374	19 685
Comptes courants (associés et parties liées)	39	5 869
Divers	47 979	43 619
TOTAL	**358 914**	**288 225**

La variation de l'exercice sur les dettes liées au développement est constituée du montant actualisé du paiement différé du prix d'exercice du put sur intérêts minoritaires Dagelijks Leven et Inoges.

Les dépôts de garantie sont essentiellement constitués des sommes versées par les résidents en début de séjour.

3.17 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.

3.18 Information sectorielle

	31/12/2018	31/12/2017
CHIFFRE D'AFFAIRES		
France Benelux	2 040 310	1 942 679
Europe centrale	875 094	782 479
Europe de l'Est	334 889	268 774
Péninsule Ibérique	167 442	142 778
Autres	2 030	1 525
TOTAL	**3 419 764**	**3 138 234**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT AVANT LOYERS ET DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		
France Benelux	591 132	564 883
Europe centrale	225 760	210 336
Europe de l'Est	61 990	43 982
Péninsule Ibérique	35 148	29 843
Autres	(2 301)	(2 859)
TOTAL	**911 729**	**846 185**
ACTIF DU BILAN		
France Benelux	8 292 583	7 310 683
Hors France Benelux	2 851 990	2 384 799
TOTAL	**11 144 573**	**9 695 482**
PASSIF HORS CAPITAUX PROPRES		
France Benelux	5 632 050	4 865 270
Hors France Benelux	2 541 849	2 114 832
TOTAL	**8 173 898**	**6 980 103**

Les montants encourus pour l'acquisition d'actifs sectoriels sont présentés au § 2.

3.19 Autres produits et charges opérationnels non courants

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Produits de cessions immobilières	47 896	39 893
Coût de cessions immobilières	(30 410)	(38 780)
Reprise sur provisions	7 094	4 679
Dotations aux provisions	(9 384)	(22 529)
Autres produits	79 849	70 608
Autres charges	(77 174)	(34 840)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS	**17 872**	**19 030**

Les autres produits et charges non courants sont composés essentiellement du bénéfice net réalisé sur les cessions d'actifs immobiliers et incorporels pour 34 M€, des produits et (charges) nets liés aux acquisitions dans le cadre de regroupements d'entreprises pour 17 M€ et des charges liées à la restructuration d'établissements récemment acquis et autres charges liées au développement pour (24) M€ ainsi que des charges diverses pour (10) M€.

Les marges sur opérations immobilières constatées à l'avancement se décomposent ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Prix de cession	12 575	18 177
Coût de revient	(6 633)	(14 345)
MARGE CONSTATÉE SUR LES CESSIONS EN L'ÉTAT FUTUR D'ACHÈVEMENT	**5 942**	**3 832**

3.20 Coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Intérêts sur dettes bancaires et autres dettes financières	(97 145)	(101 625)
Intérêts sur biens financés en location financement	(16 087)	(14 339)
Charge nette sur dérivés de taux	(35 344)	(30 958)
Charge liée au remboursement anticipé de l'ORNANE		(15 254)
Charges financières	**(148 576)**	**(162 177)**
Produits de la trésorerie	156	(57)
Frais financiers capitalisés *	12 254	11 539
Produits nets sur dérivés de taux		
Produits financiers	**12 410**	**11 482**
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(136 166)**	**(150 695)**

* *Calculés au taux moyen de 3,5 % en 2018.*

3.21 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 2018.

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Impôts exigibles	95 150	76 437
Impôts différés	158	(23 156)
TOTAL	**95 309**	**53 281**

La charge d'impôts exigibles 2018 inclut la contribution sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) pour un montant de 23 431 K€ contre 22 113 K€ en 2017.

Les impôts différés actifs/(passifs) par nature de différences temporaires se ventilent comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Juste valeur des actifs incorporels	(450 804)	(431 668)
Juste valeur des actifs corporels *	(417 007)	(358 201)
Activation du crédit-bail	(124 776)	(100 641)
Différences temporaires	(6 345)	(4 220)
Reports déficitaires	43 383	36 837
Étalement des plus-values de cession	284	433
Avantages au personnel	9 663	9 598
Impôt différé CVAE **	(4 408)	(4 733)
Instruments financiers et autres	62 623	31 143
TOTAL	**(887 386)**	**(821 451)**

* *Dont 223 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 2018 à 451 M€.

L'impôt différé au bilan se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Actif	43 383	36 837
Passif	(930 770)	(858 288)
NET	**(887 386)**	**(821 451)**

La différence entre le taux théorique d'impôt, soit 34,43 % en 2018, et le taux effectif, tel qu'il apparaît dans le compte de résultat, se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Taux effectif	**30,12 %**	**37,24 %**
Incidence de l'ORNANE		- 12,28 %
Actualisation du montant des impôts différés au dernier taux connu		5,92 %
Différences permanentes	1,18 %	2,57 %
Regroupements d'entreprises	2,37 %	5,98 %
Incidence du taux réduit	1,00 %	1,38 %
Incidence des sociétés mises en équivalence	0,76 %	0,50 %
Incidence des sociétés étrangères	0,16 %	- 0,19 %
Autres	1,68 %	- 2,45 %
Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	- 2,84 %	- 4,24 %
TAUX THÉORIQUE	**34,43 %**	**34,43 %**

3.22 Engagements et passifs éventuels

3.22.1 Engagements hors bilan

Engagements liés à la dette

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Obligations contractuelles	1 788 451	1 556 881
TOTAL	**1 788 451**	**1 556 881**

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 2018 se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Paiements minimaux
Moins d'un an	144 915
Plus d'un an et moins de 5 ans	476 301
5 ans et plus	418 332
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	**1 039 549**

Les engagements de location simple s'analysent comme suit au 31 décembre 2018 :

(en milliers d'euros)	Paiements minimaux
Moins d'un an	301 409
Plus d'un an et moins de 5 ans	1 030 922
5 ans et plus	1 765 822
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	**3 098 153**

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 2018, 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 3 M€.

Concernant la participation de 45 % détenue *via* PCM SANTÉ, 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 25,1 % du capital de la société Inoges, les engagements suivants, ont été échangés pour une possible prise de contrôle à 100 % :

- promesse de cession à ORPEA entre le 30 août 2020 et le 31 octobre 2020 ;
- promesse d'achat par ORPEA entre le 30 avril 2020 et le 30 juin 2020.

Concernant la participation de 25 % du capital de la société Dagelijks Leven, les engagements suivants, ont été échangés pour une possible prise de contrôle à 100 % :

- promesse de cession par tranche à ORPEA à partir de 2019 ;
- promesse d'achat par tranche par ORPEA entre le 1er janvier et le 15 février 2020 et 2021 si les actionnaires minoritaires n'ont pas eux-mêmes exercé leur option, puis à partir de 2022.

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.

3.22.2 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.

3.23 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 ***	**31/12/2018**	31/12/2017	**31/12/2018**	31/12/2017
Actifs financiers détenus jusqu'à échéance			**0**	**0**	**0**	**0**
Obligations et titres de créances négociables	Trésorerie et équivalents de trésorerie					
Prêts et créances			**879 150**	**697 582**	**879 150**	**697 582**
Prêts à court terme	Prêt à court terme					
Prêts à long terme	Actifs financiers non courants	2	22 482	21 987	22 482	21 987
Créances sur cession d'actifs	Créances sur cession d'actifs à court terme		24 431	24 181	24 431	24 181
Dépôts et cautionnements	Actifs financiers non courants	2	8 055	7 545	8 055	7 545
Autres créances	Autres créances	2	594 218	439 905	594 218	439 905
Créances clients	Créances clients et comptes rattachés	2	229 964	203 964	229 964	203 964
Actifs financiers disponibles à la vente			**0**	**0**	**0**	**0**
Titres de participation	Actifs financiers non courants					
Autres						
Actifs financiers à la juste valeur			**775 965**	**631 398**	**775 965**	**631 598**
Dérivés de taux		2	7 977	17 500	7 977	17 500
Dérivés de change		2			0	200
SICAV et fonds communs de placement	Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	77 876	45 740	77 876	45 740
Disponibilités	Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	690 112	568 158	690 112	568 158
ACTIFS FINANCIERS			**1 655 115**	**1 328 980**	**1 655 115**	**1 329 180**

* *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.

			Valeur au bilan		Juste valeur	
(en milliers d'euros)	**Catégorie au bilan**	**Niveau ***	**31/12/2018**	**31/12/2017**	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Passifs financiers à la juste valeur			**86 719**	**62 011**	**86 719**	**62 011**
Dérivés de change	Autres dettes		944		944	
Dérivés de taux	Autres dettes	2	85 775	62 011	85 775	62 011
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE		2	0	0	0	0
Autres obligations	Autres dettes					
Passifs financiers à coût amorti			**6 536 809**	**5 543 700**	**6 540 922**	**5 545 913**
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions	Dettes financières à long terme + court terme	1	1 028 048	772 312	1 032 161	774 525
Dette bancaire	Dettes financières à long terme + court terme	2	3 923 149	3 297 893	3 923 149	3 297 893
Endettement de crédit-bail	Dettes financières à long terme + court terme	2	1 044 961	1 020 075	1 044 961	1 020 075
Autres dettes	Dettes courantes	2	272 195	226 214	272 195	226 214
Fournisseurs	Fournisseurs et comptes rattachés	2	268 456	227 206	268 456	227 206
PASSIFS FINANCIERS			**6 623 528**	**5 605 711**	**6 627 641**	**5 607 924**

* *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.

3.24 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 2018 à 276 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 9 M€.

Avantages accordés aux mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires hors taxes et avantages versés au cours de l'exercice 2018 aux mandataires sociaux de la SA ORPEA s'est élevé à 3 919 K€ dont 745 K€ au titre des jetons de présence.

3.25 Effectifs

Les effectifs du groupe ORPEA s'élèvent à 59 571 collaborateurs au 31 décembre 2018.

3.26 Honoraires des Commissaires aux comptes

La charge comptabilisée en 2018 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	2 580	1 027	3 607
Autres services	173	7	180
TOTAL	**2 753**	**1 034**	**3 787**

Les Autres services couvrent les Services Autres que la Certification des Comptes (SACC) requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que les SACC fournis à la demande du Groupe. Elles correspondent principalement à l'émission d'attestations portant sur des informations comptables et financières (7 K€) ou du rapport de l'Organisme Tiers Indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales prévu par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce (31 K€), des services de due diligence sur le dossier d'acquisition de Dagelijks Leven (100 K€) ; l'émission de lettres de confort dans le cadre de l'opération de placement publique obligataire (42 K€).

3.27 Événements postérieurs à la clôture

Depuis le 1er janvier 2019, le Groupe poursuit son développement notamment en Amérique latine et plus particulièrement en Uruguay et au Chili.

3.28 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2018

Les principales sociétés permettant au groupe ORPEA d'exercer son activité et de gérer son patrimoine immobilier sont :

Entreprises consolidées	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 DEUTCHLAND	100 %	100 %	IG
ORPEA NETHERLAND	100 %	100 %	IG
CELENUS	100 %	100 %	IG
SENECURA	100 %	100 %	IG
MEDI-SYSTEM	100 %	100 %	IG
CEESCH	100 %	100 %	IG
GCSE	100 %	100 %	IG
NIORPEA	100 %	100 %	IG

5.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires de la société ORPEA,

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 2018, 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 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

ÉVALUATION DES ACTIFS ACQUIS ET PASSIFS ASSUMÉS DANS LE CADRE DES ACQUISITIONS D'ECOPLAR, INOGES, DAGELIJKS LEVEN

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 réalisé trois transactions significatives (ECOPLAR, INOGES, DAGELIJKS LEVEN) pour un prix d'acquisition global de 213 M€, comme exposé dans la note 2. Périmètre de consolidation de l'annexe aux comptes consolidés.

L'allocation provisoire du prix d'acquisition de ces opérations a donné lieu à la comptabilisation, au cours de l'exercice, d'actifs et passifs, comprenant 151 M€ de goodwill, 29 M€ de droits incorporels, 75 M€ d'actifs corporels, 4 M€ de passifs, 3 M€ d'impôts différés et - 35 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 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.

ÉVALUATION DES ENSEMBLES IMMOBILIERS, TERRAINS ET CONSTRUCTIONS DÉTENUS ET EXPLOITÉS PAR LE GROUPE

Risques identifiés

Au 31 décembre 2018, les immobilisations corporelles du Groupe ORPEA représentent une valeur nette de 5 268 M€, soit 47 % 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 et du mode de détention de ces actifs.

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 de l'intégralité 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.

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 Deloitte & Associés et par celle du 27 juin 2008 pour Saint-Honoré BK&A.

Au 31 décembre 2018, Deloitte & Associés était dans la 13e année de sa mission sans interruption et Saint-Honoré BK&A dans la 11e année, dont respectivement 13 et 11 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 ses 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 Paris-La Défense, le 3 mai 2019

Les Commissaires aux comptes

Saint-Honoré BK&A	**Deloitte & Associés**
Emmanuel KLINGER	Jean-Marie LE GUINER



6

Comptes individuels au 31 décembre 2018

6.1 Comptes de la société ORPEA SA au 31 décembre 2018 **238**
Compte de résultat de ORPEA SA 238
Bilan de ORPEA SA 239
Notes annexes sur les comptes individuels 240

6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels **258**

6.1 COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ORPEA SA AU 31 DÉCEMBRE 2018

COMPTE DE RÉSULTAT DE ORPEA SA

(en euros)	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires	**866 262 327**	**792 094 399**
Production stockée	(2 507 492)	(40 686 454)
Autres produits d'exploitation	35 391 089	48 848 457
Achats et charges externes	(317 381 881)	(292 982 963)
Impôts et taxes	(52 291 487)	(43 310 280)
Charges de personnel	(432 312 492)	(369 310 432)
Dotations aux amortissements et provisions	(22 139 094)	(21 507 398)
Autres charges d'exploitation	(1 238 504)	(1 016 663)
Résultat d'exploitation	**73 782 467**	**72 128 666**
Produits financiers	94 099 184	165 288 643
Charges financières	(138 058 576)	(112 292 194)
Résultat financier	**(43 959 392)**	**52 996 448**
Résultat courant avant impôt	**29 823 075**	**125 125 115**
Résultat exceptionnel	25 085 146	(8 969 099)
Participation des salariés		
Impôts sur les bénéfices	(17 537 186)	(4 954 206)
RÉSULTAT NET	**37 371 035**	**111 201 810**

BILAN DE ORPEA SA

	31/12/2018			31/12/2017
Actif *(en euros)*	**Brut**	**Amortissements et provisions**	**Net**	**Net**
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	292 969 241	2 470 883	290 498 358	281 950 075
Immobilisations corporelles	448 427 172	171 580 313	276 846 859	248 621 922
Immobilisations financières	1 724 902 385	22 919 691	1 701 982 694	1 256 629 572
Total actif immobilisé	**2 466 298 798**	**196 970 885**	**2 269 327 913**	**1 787 201 571**
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours	11 122 327	1 188 655	9 933 672	7 322 142
Avances sur commandes	4 399 087		4 399 087	4 335 124
Clients et comptes rattachés	21 336 932	6 939 510	14 397 422	16 429 568
Autres créances	2 865 534 596	4 743 499	2 860 791 097	2 577 133 828
Valeurs mobilières de placement	64 777 225		64 777 225	24 140 322
Disponibilités	101 177 583		101 177 583	265 471 323
Charges constatées d'avance	12 343 550		12 343 550	11 126 108
Total actif circulant	**3 080 691 300**	**12 871 664**	**3 067 819 636**	**2 905 958 415**
Prime de remboursement des obligations	2 690 096		2 690 096	-
Écart de conversion actif	42 738		42 738	
TOTAL DE L'ACTIF	**5 549 722 932**	**209 842 549**	**5 339 880 383**	**4 693 159 985**

Passif *(en euros)*	31/12/2018	31/12/2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital	80 732 904	80 691 404
Primes et réserves	703 522 567	663 441 212
Report à nouveau		
Résultat de l'exercice	37 371 035	111 201 810
Provisions réglementées	8 990 449	8 389 506
Total capitaux propres	**830 616 956**	**863 723 932**
Provisions pour risques et charges	**17 189 824**	**26 939 619**
DETTES		
Emprunts et dettes financières	3 860 454 225	3 185 638 228
Avances sur commandes en cours	248 362	1 357 800
Fournisseurs et comptes rattachés	43 750 885	32 786 477
Dettes fiscales et sociales	129 921 780	93 655 421
Autres dettes	446 345 969	473 916 647
Produits constatés d'avance	8 330 921	11 384 497
Total dettes	**4 489 052 140**	**3 798 739 071**
Écart de conversion passif	3 021 463	3 757 364
TOTAL DU PASSIF	**5 339 880 383**	**4 693 159 985**

NOTES ANNEXES SUR LES COMPTES INDIVIDUELS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

1. Règles, méthodes comptables, faits significatifs et événements postérieurs à la clôture de l'exercice 241
1.1 Règles comptables 241
1.2 Principales méthodes comptables 241
1.3 Restructurations internes 243
1.4 Faits importants de la période 243
1.5 Faits postérieurs à la clôture de l'exercice 243

2. Commentaires sur les comptes 244
2.1 Bilan 244
2.2 Compte de résultat 254

3. Engagements financiers et autres informations 256
3.1 Engagements hors bilan 256
3.2 Effectifs 257
3.3 Avantages accordés aux mandataires sociaux 257

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° 2018-07 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 ;
- 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 et corrigés de l'endettement net.

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 2018) ;

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 un à cinq 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, corrigés de l'endettement net (voir paragraphe 1.2.1) ;
- 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 six mois : 20 % pour les dossiers suivis par le service contentieux ;
- créances supérieures à six 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 un 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 deux ans et six mois : 50 % ;
- créances supérieures à trois ans : 100 %.

1.2.6 Trésorerie

La trésorerie de la Société est constituée de placements courts 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 2018, 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 troisième 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, au cours de l'exercice, des opérations de fusion des filiales suivantes : SAS Résidence Normandie, SARL DFS Arcachon, SAS MDR La Chêneraie, SARL La Pergola, SARL Résidences Les Cèdres, SARL Résidence L'Atrium, SAS Résidence La Jonchère, SAS Le Clos Saint-Sébastien, SARL La Pastorale, SAS David, SAS MEDITER et SAS EMCEJIDEY.

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 2018.

Ces opérations ont conduit à la constatation de bonis de fusion pour un montant de 9,9 M€ et de malis de fusion pour un montant de 47,8 M€, malis affectés en « autres immobilisations incorporelles » pour 9,6 M€, en « autres immobilisations corporelles » pour 0,3 M€ et en « autres immobilisations financières » pour 37,9 K€.

1.4 Faits importants de la période

Depuis le 1er janvier 2018, la Société a poursuivi son développement, en France et à l'international, en procédant à l'ouverture d'établissements à l'issue de la réalisation de constructions initiées au cours des exercices antérieurs mais également, dans le cadre de 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.

Durant l'exercice, la société ORPEA a cédé trois de ses établissements représentant 237 lits ainsi qu'un de ses immeubles dans le cadre d'une opération globale de cession de 11 fonds de commerce et ensembles immobiliers dédiés au sein de l'ensemble du Groupe.

Le groupe ORPEA a également réalisé un placement public inaugural pour 400 M€, lui permettant d'accéder ainsi à une nouvelle base d'investisseurs crédit.

1.5 Faits postérieurs à la clôture de l'exercice

Depuis le 1er janvier 2019, la Société a poursuivi son développement, en France et à l'international.

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			9 531		21 481
Concessions, brevets	1 338 051	27 902	23 173		7 320	1 350 099
Fonds commercial	76 282 055	2 969 389	11 248		2 470 530	81 710 725
Autres immobilisations incorporelles	204 552 226	576	4 616 918		9 652 582	209 588 467
Acomptes sur immobilisations incorporelles	1 818 468	98 000	18 000	(1 600 000)		298 469
TOTAL	**284 002 749**	**3 095 867**	**4 669 339**	**(1 590 469)**	**12 130 432**	**292 969 241**

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	113			9 421
Concessions, brevets	1 216 554	49 892	22 701	9 413	1 253 157
Fonds commercial	1	240 000			240 001
Autres immobilisations incorporelles	826 811	135 146	5 696	12 042	968 303
Acomptes sur immobilisations incorporelles	0				0
TOTAL	**2 052 674**	**425 150**	**28 396**	**21 454**	**2 470 883**

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	12 682 355		456 835		1 187 000	13 412 520
Constructions	270 055 568	4 800 202	10 425 028	25 345 121	10 173 703	299 949 565
Installations techniques et générales	58 456 630	4 210 840	1 609 075	(31 960)	1 810 272	62 836 708
Matériel de transport	499 451	5 018	11 791		12 460	505 139
Immobilisations en cours	20 504 712	91 205 308	58 226 581	(25 214 516)	1 226 274	29 495 198
Autres immobilisations corporelles	42 065 982	1 795 226	2 932 114	(1 145)	1 300 095	42 228 042
TOTAL	**404 264 700**	**102 016 595**	**73 661 424**	**97 499**	**15 709 803**	**448 427 172**

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	15 578		4 364			11 214
Constructions	80 109 991	10 673 529	3 380 978		1 587 963	88 990 505
Installations techniques et générales	47 197 386	3 784 753	1 304 221		1 729 676	51 407 593
Matériel de transport	463 172	13 630	47		188 172	664 927
Autres immobilisations corporelles	27 856 651	1 852 226	475 470		1 272 666	30 506 073
TOTAL	**155 642 778**	**16 324 139**	**5 165 079**	**0**	**4 778 477**	**171 580 313**

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	1 179 689 587	597 973 937	5 490		(183 236 543)	1 594 421 491
Autres titres de participations	6 985					6 985
Créances rattachées à des participations	63 791 126					63 791 126
Prêts	11 022 774	1 386 699	524 104		1 071 946	12 957 316
Autres immobilisations financières	15 597 117	38 369 344	10 992		(230 002)	53 725 467
TOTAL	**1 270 107 598**	**637 729 980**	**540 585**	**0**	**(182 394 599)**	**1 724 902 385**

La variation des titres de participation s'explique principalement par :

- une hausse de 506 M€ au titre des augmentations de capital ;
- une augmentation de 37 M€ suite à l'acquisition des titres de nouvelles filiales ;
- une diminution au titre des fusions de 183 M€.

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 :

	31/12/2018	à - 1 an	à + 1 an
Prêts	12 957 316	22 295	12 935 021
Dépôts et cautionnements	3 912 283		3 912 283
Affectation des malis	46 774 915		46 774 915
Actions propres	3 038 268	3 038 268	
TOTAL	**66 682 783**	**3 060 563**	**63 622 219**

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 39 146 pour un montant de 3,0 M€ au 31 décembre 2018.

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	13 438 919	9 395 895			22 834 814
Prêts	39 107	45 770			84 877
TOTAL	**13 478 026**	**9 441 665**	**0**	**0**	**22 919 691**

2.1.2 Liste des filiales et participations

Société	Chiffre d'affaires 2018	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2018	Valeur comptable des titres 2018	
						Brut	Net
SCI Route des Écluses	231 494	303 374	99 %	201 087	2 826 637	303 374	303 374
SCI Les Rives d'Or	35 316	1 524	99 %	40 400	1 994 650	933 755	933 755
SCI du Château	195 857	1 524	99 %	4 510 057	8 218 037	1 353 340	1 353 340
SCI Tour Pujols	(514 347)	1 524	99 %	(287 620)	2 755 273	1 364 795	1 364 795
SCI La Cerisaie	70 673	1 524	99 %	50 433	2 328 199	47 224	47 224
SCI Val de Seine	940 508	6 300 000	99 %	(1 285 527)	745 468	6 946 798	6 946 798
SCI Cliscouet	99 600	1 524	99 %	90 237	2 398 618	1 494	1 494
SCI Âge d'Or	231 647	2 549 161	99 %	244 458	12 853 362	6 234 540	6 234 540
SCI Gambetta	78 922	1 524	99 %	18 594	5 423 041	1 509	1 509
SCI Croix Rousse	1 264 954	1 524	99 %	147 089	4 969 426	1 509	1 509
SCI Les Dornets	34 215	1 524	99 %	26 429	1 311 351	1 494	1 494
SCI Château d'Angleterre	106 121	1 646	99 %	264 517	8 823 187	1 763 577	1 763 577
SCI Montchenot	347 924	1 524	99 %	72 578	11 036 454	1 286 933	1 286 933
SCI 115 rue de la Santé	5 315 160	3 300 000	90 %	1 147 197	13 237 971	2 970 000	2 970 000
SCI Abbaye	5 257 592	6 000 000	90 %	1 610 143	2 521 187	5 743 038	5 743 038
SCI Les Tamaris	2 162 048	1 524	99 %	(1 763)	2 394 918	1 357	1 357
SCI Passage Victor Marchand	1 016 025	1 524	99 %	(2 964 396)	(1 983 809)	1 509	1 509
SCI Fauriel	9 096 032	36 200 000	99 %	468 336	25 243 128	37 455 332	37 455 332
SCI Port Thureau	30 574	1 524	99 %	(2 120)	1 222 942	63 708	63 708
SCI de l'Abbaye	(550 000)	1 524	99 %	(365 621)	1 173 477	1 509	1 509
SCI Les Maraichers	(1 019 083)	1 524	99 %	(636 435)	2 455 827	99 595	99 595
SCI Bosguerard	50 000	1 524	99 %	56 816	1 370 160	1 274 306	1 274 306
SCI Le Vallon	7 998 369	12 000 000	90 %	(2 390 325)	10 157 193	12 831 856	12 831 856
SCI Brest Le Lys Blanc	5 942 635	16 000 000	98 %	(1 408 373)	(374 921)	15 840 000	15 840 000
SCI Bel Air	108 387	1 524	99 %	(99 792)	(432 397)	335 837	335 837
SAS CLINEA	691 505 021	194 008 608	100 %	69 725 560	352 509 009	203 855 563	203 855 563
SARL Les Matines	1 514 515	18 500 000	100 %	(348 317)	15 159 807	18 500 000	18 500 000
SARL Bel Air	42 765	1 265 327	100 %	(372 126)	4 291 677	840 604	840 604
SARL Amarmau	30 000	7 622	100 %	(33 239)	(1 199 464)	7 622	7 622
SARL 94 Niort	52 795 530	231 000 000	100 %	8 968 745	286 364 849	231 000 000	231 000 000
SARL 95	0	7 700	100 %	(27 023)	(860 829)	7 700	0
SCI Sainte Brigitte	0	1 525	100 %	(29 898)	(750 508)	1 524	1 524
SARL VIVREA	2 353 751	4 050 000	100 %	(852 574)	(667 048)	4 050 000	4 050 000
SA LES CHARMILLES	5 412 552	76 225	98 %	440 435	5 215 214	3 094 117	3 094 117
SCI KOD'S	0	22 650	100 %	(12 496)	626 383	68 116	68 116
SARL LA BRETAGNE	2 342 230	277 457	100 %	(154 986)	(1 578 843)	41 300	41 300
SA BRIGE	0	1 200 000	100 %	(58 662)	7 599 480	670 000	670 000
SRLORPEA ITALIA	24 544 920	7 100 000	100 %	(4 253 448)	819 431	20 087 393	20 087 393

Société	Chiffre d'affaires 2018	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2018	Valeur comptable des titres 2018	
						Brut	Net
SCI LES TREILLES	30 000	15 245	100 %	54 700	2 402 136	2 363 698	2 363 698
SCI LES MAGNOLIAS	1 107 604	4 477 400	99 %	(20 917)	745 515	4 474 450	4 474 450
SCI le Barbaras	190 000	182 939	0 %	163 043	6 964 196	821	821
SARL DOMEA	148 590	100 000	100 %	1 351	141 855	100 000	100 000
SARL 96	435 273	7 084 000	90 %	(652 439)	8 022 061	20 975 600	20 975 600
SCI BEAULIEU	0	3 049	100 %	(21 835)	(123 892)	30 490	0
SAS LA SAHARIENNE	3 239 030	1 365 263	100 %	(216 634)	(1 642 989)	5 712 440	5 712 440
SARL ORPEA DEV	0	100 000	100 %	(1 811)	870 710	100 000	100 000
SAS ORGANIS	6 332 571	37 000	100 %	(3 225 481)	(10 251 122)	11 775 946	9 825 946
GRUPO CARE	165 797 861	63 921	100 %	3 823 831	38 212 203	20 328 321	20 328 321
DINMORPEA	5 128 589	5 000	100 %	1 680 694	3 689 629	5 000	5 000
SRL CASA MIA IMMOBILIARE	1 878 060	20 000 000	100 %	(263 763)	14 380 871	13 089 120	13 089 120
SA ORPEA BELGIUM	10 473 920	81 500 000	100 %	1 610 021	179 790 335	65 479 233	65 479 233
SA DOMAINE DE CHURCHILL	186 000	815 012	100 %	(38 476)	17 260 893	12 135 729	12 135 729
SA DOMAINE DE LONGCHAMP	1 229 325	65 026	10 %	(33 578)	12 117 598	1 414 449	1 414 449
SA LONGCHAMPS LIBERTAS	4 753 536	1 740 000	100 %	148 747	4 032 548	554 719	554 719
SA RS DOMAINE DE CHURCHILL	2 509 260	265 039	100 %	111 808	543 806	3 075 311	3 075 311
TRANSAC CONSULTING CORPORATION	0	3 009	100 %	0	10 352	1 823 231	1 823 231
SAS Résidence Saint-Luc	2 780 007	37 200	100 %	(501 723)	(5 099 466)	2 644 007	0
SARL Benian	0	1 000	20 %	(434)	(47 834)	300 200	0
SCI JEM II	120 900	152	90 %	71 902	688 580	883 500	883 500
SARL La Doyenne de Santé	4 678 048	8 000	50 %	529 043	673 116	1 267 425	1 267 425
SCI Douarnenez	1 117 326	2 000 000	100 %	(458 289)	(347 786)	1 980 000	1 980 000
SCI Barbacane	30 000	1 524	1 %	25 660	1 025 910	15	15
SCI Selika	84 750	10 671	0 %	47 735	5 730 743	15	15
SCI SLIM	(338 400)	762	100 %	(231 351)	548 862	1 830	1 830
SCI SAINTES BA	1 195 676	1 524	1 %	39 331	3 155 017	15	15
SCI Les Ânes	858 344	2 000 000	0 %	(403 662)	907 019	2 000	2 000
SARL L'Ombrière	0	8 000	100 %	(41 547)	(930 288)	822 027	0
SARL IDF résidence Ret. Le Sophora	4 208 920	7 622	100 %	282 139	(902 209)	438 355	438 355
SNC les Jardins d'Escudie	3 141 960	4 800 000	100 %	(40 620)	(209 833)	5 524 310	5 524 310
SC Les Praticiens	0	87 600	0 %	1 057	69 033	67 009	0
SARL Résidence du Parc	0	18 560	100 %	(13 428)	(54 145)	5 810	5 810
SCI du Fauvet	2 611 210	3 600 000	10 %	(363 128)	1 479 647	104 291	104 291
OPCI	0	5 301 885	5 %	242 791	5 545 579	479 732	479 732
SAS SFI France	0	4 000 000	51 %	(48 042)	783 381	23 305 520	23 305 520
SCI Ainsi	44 607	22 867	0 %	133 325	5 744 602	40 399	40 399
SNC des Parrans	0	7 622	100 %	(590 518)	(1 002 752)	1 399 856	0

Société	Chiffre d'affaires 2018	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2018	Valeur comptable des titres 2018	
						Brut	Net
SAS Holding Mandres	3 943 297	8 000	100 %	501	1 063 564	3 325 832	3 325 832
SNC Les Acanthes	0	7 622	100 %	8 713	(409 804)	1 468 434	0
SA Le Clos Saint-Grégoire	44 684	38 173	100 %	95 811	1 787 088	4 676 964	4 676 964
SA Immobilière de Santé	9 208 000	7 828 400	49 %	4 534 000	43 090 000	13 210 000	13 210 000
SARL Domidom	19 840 908	19 970 100	100 %	701 117	11 543 159	27 543 657	27 543 657
GCS	0	100 000	13 %	0	1 016 576	23 300	23 300
SAS Immo Nevers	131 687	5 000	100 %	(346 767)	4 620 169	5 000	5 000
SCI Castelviel	1 469 434	152	99 %	(611 904)	(3 964 506)	5 192 113	4 428 463
SCI Super Aix	57 743	228 674	13 %	(26 485)	1 814 924	478 537	478 537
SAS Actiretraite Montgeron	0	4 000	100 %	(55 228)	(1 434 820)	746 843	0
SCI Parc Saint-Loup	0	150 000	100 %	(26 581)	(518 532)	149 079	0
SCI Larry	0	150 000	100 %	44 071	3 365 276	150 621	150 621
SA China Holding	0	10 000 000	100 %	(442 045)	8 827 937	10 000 000	9 269 982
SARL Résidence de Balbigny	0	10 000	100 %	(625)	8 891	10 000	10 000
SARL Résidence Parc de Royat	0	10 000	100 %	(304)	9 212	10 000	10 000
SARL Maison de l'AAR	0	10 000	100 %	(32 132)	(22 737)	5 000	5 000
SARL Résidence de L'Ambène	0	10 000	100 %	(303)	9 213	10 000	10 000
SARL Résidence L'Angélique	0	10 000	100 %	(359)	9 036	10 000	10 000
SARL Résidence Saint Martial	0	10 000	100 %	(304)	9 212	10 000	10 000
SARL Résidence Marquisat	0	10 000	100 %	(235)	9 577	10 000	10 000
SARL Résidence Parce des Noues	0	10 000	100 %	(304)	9 212	10 000	10 000
SARL Résidence Les Pergolas	0	10 000	100 %	(360)	9 035	10 000	10 000
SARL Résidence Du Lac	0	10 000	100 %	(303)	9 213	10 000	10 000
SARL Résidence Saint Honorat	0	10 000	100 %	(304)	9 212	10 000	10 000
SARL Résidence L'Atrium	0	10 000	100 %	(328)	9 485	10 000	10 000
SARL Les Jardins d'Aurillac	0	10 000	100 %	(303)	9 213	10 000	10 000
CEECSH	269 000	400 008 100	100 %	(4 744 509)	389 879 777	497 490 952	497 490 952
CHINA CO.	2 070 565	7 932 769	51 %	(1 846 361)	185 659	11 646 869	0
MEDI-SYSTÈME	16 664 891	161 500	100 %	(1 063 348)	32 336 007	43 477 338	43 477 338
SARL Primavera Saint-Marc	1 815 502	100 000	100 %	(485 826)	(5 165 184)	18 001	18 001
Gevea Senior	0	890 000	49 %	1 481 946	2 371 946	682 251	682 251
Gevea Immo	0	890 000	49 %	65 441	955 441	406 945	406 945
SAS Familisanté	8 739 218	4 851 200	57 %	1 721 165	413 741	18 771 865	18 771 865
NIORPEA	0	100 000	100 %	(553 934)	(559 666)	100 000	100 000
ORPEA NETHERLANDS BV	0	5 590 900	100 %	0	5 590 900	5 590 900	5 590 900
ORPEA SUISSE SA	12 867 083	90 000	100 %	(1 115 396)	59 277 395	63 993 829	63 993 829
ORPEA Latam	0	14 395 111	100 %	0	14 395 111	14 395 111	14 395 111
Gevea Morges 49 %	0	89 000	49 %	54 849	143 849	42 281	42 281
Reine Bellevue	277 041	5 520 000	100 %	(3 935 693)	(3 037 918)	5 514 000	5 514 000

Société	Chiffre d'affaires 2018	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2018	Valeur comptable des titres 2018 Brut	Net
Cuxac	1 288 458	7 622	100 %	3 323 993	1 091 984	400 000	400 000
Ca Santé	2 548 554	37 000	100 %	1 877 030	2 363 191	3 123 500	3 123 500
SCI Mediter Foncier	0	1 000	100 %	(2 486)	(51 488)	990	990
Mieux vivre	5 470 023	30 450 265	100 %	12 582 371	72 740 621	49 349 038	49 349 038
SIS BRASIL	6 202 743	20 000	50 %	1 029 565	4 235 689	15 000 200	15 000 200
SIS Portugal	0	18 600	49 %	0	8 965	15 000 200	15 000 200
Autres titres						534 634	426 002
Autres titres (access)						0	0
TOTAL						**1 594 421 491**	**1 571 586 677**

2.1.3 Stocks et en-cours de production

	Brut 31/12/2018	Provisions 31/12/2018	Net 31/12/2018	Net 31/12/2017
Petits matériels et fournitures	2 241 767		2 241 767	1 783 317
En cours immobiliers	8 880 560	1 188 655	7 691 905	5 538 825
TOTAL	**11 122 327**	**1 188 655**	**9 933 672**	**7 322 142**

Les en-cours de production immobilière d'un montant net de 7 691 905 € incorporent les frais financiers supportés pendant la période de construction qui s'élèvent à la clôture à 279 341 € contre 248 689 € à fin 2017.

Ces frais financiers ont été capitalisés au taux moyen de 3,5 % contre 3,80 % en 2017.

2.1.4 Créances clients et autres créances

	Brut 31/12/2018	Provisions 31/12/2018	Net 31/12/2018	Net 31/12/2017
Clients et comptes rattachés	21 336 932	6 939 510	14 397 422	16 429 568
Créances fiscales et sociales	24 874 832		24 874 832	27 593 985
Groupe et associés	2 539 185 432		2 539 185 432	2 299 321 953
Débiteurs divers	301 474 333	4 743 499	296 730 834	250 217 891
TOTAL	**2 886 871 528**	**11 683 009**	**2 875 188 519**	**2 593 563 396**

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	5 688 764	3 452 353	3 048 689	847 083	6 939 510
Autres débiteurs divers	13 911 467	29 384	9 445 419	248 067	4 743 499
TOTAL	**19 600 230**	**3 481 737**	**12 494 108**	**1 095 150**	**11 683 009**

2.1.5 Inventaires des valeurs mobilières

Valeur nette comptable	31/12/2017	Acquisitions	Cessions	Provisions	Fusion	31/12/2018
Comptes à terme *	24 140 322	40 636 903				64 777 225
Actions réservées aux salariés	0					0
(en nombre)	-					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	Provisions réglementées	Dividendes	Total des capitaux propres
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**
Affectation du résultat			40 156 856		(111 201 810)		71 044 955	0
Autres			(33 999)					(33 999)
Conversion des ORNANE								0
Attribution gratuite d'actions	33 200	41 500	(41 500)					0
Dividendes							(71 044 955)	(71 044 955)
Provisions réglementées						600 943		600 943
Résultat au 31/12/2018					37 371 035			37 371 035
AU 31/12/2018	**64 586 323**	**80 732 904**	**703 522 567**	**0**	**37 371 035**	**8 990 449**	**0**	**830 616 956**

Le capital social s'élève à la clôture de l'exercice à 80 732 904 € et se compose de 64 586 323 actions d'une valeur nominale de 1,25 €.

L'Assemblée Générale du 28 juin 2018 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2017 d'un montant unitaire de 1,1 € par action soit un total de 71 044 955 € versés en juillet 2018.

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 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.

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.

Enfin, le 28 juin 2018, 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 44 701 actions. L'attribution sera définitive le 28 juin 2021, sous réserve de critères de performance.

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 2018.

2.1.7 Provisions

	Début de l'exercice	Fusion	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	Fin de l'exercice
Litiges sociaux	7 557 548	1 314 488	2 256 364	1 555 708	1 411 780	8 160 912
Autres	19 382 071	162 000	2 265 588	3 081 747	9 699 000	9 028 912
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**26 939 619**	**1 476 488**	**4 521 952**	**4 637 455**	**11 110 780**	**17 189 824**

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 2018, les « autres provisions pour risques et charges » couvrent principalement des risques fiscaux.

2.1.8 Dettes

	31/12/2018	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2017
Emprunts et dettes financières	3 860 454 225		3 185 638 228	
Dettes à 1 an au plus		792 402 033		568 289 891
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans		1 843 835 773		1 998 381 169
Dettes à plus de 5 ans		1 224 216 419		618 967 168
Fournisseurs et comptes rattachés	43 750 885		32 786 477	
Dettes à 1 an au plus		43 750 885		32 786 477
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Dettes fiscales et sociales	129 921 780		93 655 420	
Dettes à 1 an au plus		129 921 780		93 655 420
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Groupe et associés	366 767 118		366 203 836	
Dettes à 1 an au plus		366 767 118		366 203 836
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Dettes diverses	79 827 211		112 827 975	
Dettes à 1 an au plus		37 468 447		75 987 932
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans		42 358 764		36 840 043
Dettes à plus de 5 ans				
TOTAL	**4 480 721 219**	**4 480 721 219**	**3 791 111 936**	**3 791 111 936**

Les emprunts souscrits sur l'exercice s'élèvent à 1 007 M€ et les emprunts remboursés à 636 M€.

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 (42 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

Le groupe ORPEA a réalisé au cours de l'exercice 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 %.

Cette émission s'inscrit dans la stratégie de financement du Groupe, initiée depuis 2012, de diversification des sources de financement. Après avoir émis des placements privés obligataires et des *Schuldscheindarlehen,* le marché public permet d'élargir encore la base d'investisseurs crédit.

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

$$R2 = \frac{\text{dette financière nette consolidée}}{\text{Fonds propres + quasi-fonds propres (i.e. impôts différés passifs liés à la valorisation des incorporels d'exploitation en IFRS dans les comptes consolidés)}}$$

Au 31 décembre 2018, ces deux ratios s'élèvent respectivement à 2,3 et 1,5 dans les limites imposées qui sont principalement, au 31 décembre 2018, de 5,5 pour R1 et de 2,0 pour R2.

2.1.9 Instruments financiers

Au 31 décembre 2018, les couvertures utilisées sont les suivantes :

(en milliers d'euros)	Notionnel	Valeur de marché au 31/12/2018
Caps effectifs	833 000	(6 957)
Caps à départ différé	95 000	(818)
Swaps taux fixe *vs* Euribor effectifs	1 728 002	(20 124)
Swaps taux fixe *vs* Euribor à départ différé	5 597 000	(46 672)
TOTAL	**8 253 002**	**(74 571)**

(en milliers d'euros)	Notionnel	Valeur de marché au 31/12/2018
Forward de change (CHF)	99 953	(508)
Forward de change (CZK)	81 181	(364)
Forward de change (PLN)	8 643	(72)
TOTAL	**189 777**	**(944)**

2.1.10 Divers

Charges à payer

	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts et dettes financières	34 617 125	23 549 149
Fournisseurs et comptes rattachés	19 878 374	18 754 608
Dettes fiscales, sociales et divers	42 709 581	39 413 685
TOTAL	**97 205 080**	**81 717 442**

Produits à recevoir

	31/12/2018	31/12/2017
Créances financières	20 655	26 241
Clients et comptes rattachés	2 917 157	5 837 785
Autres créances	47 979 181	13 989 457
TOTAL	**50 916 993**	**19 853 483**

Charges constatées d'avance

	31/12/2018	31/12/2017
Exploitation	519 503	654 552
Financières	11 824 047	10 471 556
Exceptionnelles		
TOTAL	**12 343 550**	**11 126 108**

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

	31/12/2018	31/12/2017
Exploitation	8 330 921	11 384 497
TOTAL	**8 330 921**	**11 384 497**

Écarts de conversion passif

	31/12/2018	31/12/2017
Filiales	3 021 463	3 757 364
TOTAL	**3 021 463**	**3 757 364**

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	2 539 185 432	366 767 118	81 535 249	13 943 185
Autres filiales	57 061 013	18 786	392 602	0

2.2 Compte de résultat

2.2.1 Chiffre d'affaires

	31/12/2018	31/12/2017
Exploitation de maisons de retraite	863 552 906	754 643 656
Cession de biens immobiliers	2 709 421	37 450 743
TOTAL	**866 262 327**	**792 094 399**

2.2.2 Produits d'exploitation

	31/12/2018	31/12/2017
Exploitation de maisons de retraite	863 552 906	754 643 656
Chiffre d'affaires lié à l'exploitation	**863 552 906**	**754 643 656**
Cession de biens immobiliers	2 709 421	37 450 743
Production immobilière immobilisée	2 753	11 823 623
Production stockée	(2 507 492)	(40 686 454)
Produits liés à l'activité immobilière	**204 682**	**8 587 912**
Autre production immobilisée	4 705 054	5 155 020
Subventions d'exploitation	226 547	316 671
Reprises provisions et transfert de charges	30 394 603	31 952 960
Autres produits	62 132	(399 817)
Autres produits d'exploitation	**35 388 336**	**37 024 834**

2.2.3 Transfert de charges

	31/12/2018	31/12/2017
Coûts de restructuration et de développement	1 427 840	1 425 137
Frais portés à l'actif	2 969 389	2 219 231
Remboursements d'assurance	1 380 868	474 062
Remboursements de prévoyance	5 693 991	4 403 612
Remboursements de formation	3 166 355	3 187 942
Remboursements de maladie	143 593	167 564
Frais financiers activés sur projets immobiliers	42 790	53 044
Divers	155 134	56 762
TOTAL	**14 979 960**	**11 987 354**

2.2.4 Résultat financier

	31/12/2018	31/12/2017
Intérêts sur dettes bancaires et autres charges financières	(77 898 056)	(67 910 892)
Charges nettes sur instruments financiers	(31 812 357)	(30 585 316)
Perte de change	(4 941 843)	(1 655 237)
Provisions pour dépréciations de titres	(9 407 755)	0
Autres charges	(55 369)	(7 264)
Produits de participations		100 000 000
Produits nets sur comptes courants intra-groupe	67 984 666	47 180 129
Frais financiers capitalisés	42 790	53 044
Produits nets sur cession VMP	138 543	(57 619)
Gains de change	6 061 497	932 215
Autres produits	5 928 491	5 047 388
RÉSULTAT FINANCIER	**(43 959 392)**	**52 996 448**

2.2.5 Résultat exceptionnel

	31/12/2018		31/12/2017	
Produits exceptionnels		**107 995 658**		**65 573 021**
Sur opération de gestion	10 814 713		933 220	
dont boni de fusion	9 891 906			
Sur opération en capital	84 438 762		63 999 162	
dont cession immobilisations financières	5 490		0	
Reprises sur provisions et transferts de charges	12 742 183		640 638	
Charges exceptionnelles		**82 910 511**		**74 542 120**
Sur opération de gestion	4 661 080		3 283 585	
dont coût d'acquisitions	1 427 840		1 425 137	
dont frais de gardiennage	203 671		186 772	
dont frais immobilier	192 834		108 782	
Sur opération en capital	75 442 765		67 095 547	
dont cession immobilisations financières	5 490		1 978 770	
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	2 806 666		4 162 987	
dont créances liées au développement			0	
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		**25 085 146**		**(8 969 099)**

	31/12/2018	31/12/2017
Plus- ou moins-values sur sorties d'immobilisations	8 995 997	(3 096 385)
Frais de restructuration et de développement	(3 148 409)	(2 017 542)
Provisions pour débiteurs divers	10 615 133	(2 285 643)
Amortissements dérogatoires	(679 617)	(1 236 706)
Divers	(589 864)	(439 814)
Résultat de fusion	9 891 906	106 991
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**25 085 146**	**(8 969 099)**

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 2018, le résultat de l'Intégration Fiscale ORPEA s'élève à 155 118 317 € incluant le bénéfice fiscal d'ORPEA SA en tant que « société membre » d'un montant de 42 605 607 €.

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 17 537 186 € et se décompose comme suit :

	Avant IS	IS	Après IS
Résultat d'exploitation	73 782 467	(19 194 054)	54 588 413
Résultat financier	(43 959 392)	9 537 394	(34 421 998)
Résultat exceptionnel	25 085 146	(9 475 061)	15 610 085
IS sur dividendes et autres		1 594 536	1 594 536
RÉSULTAT COMPTABLE	**54 908 221**	**(17 537 186)**	**37 371 035**

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 : 42 192 K€,
  - plus-value latente sur titres en sursis d'imposition issues des fusions : 24 565 K€ ;
- déductions à venir sur les exercices futurs :
  - *organic* : 1 364 K€,
  - différence de change : 3 021 K€.

3. ENGAGEMENTS FINANCIERS ET AUTRES INFORMATIONS

3.1 Engagements hors bilan

Engagements liés au financement

Engagements financiers

Obligations contractuelles *(en milliers d'euros)*	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly…)	0	0
Nantissements, hypothèques et autres garanties	243 373	272 282
TOTAL	**243 373**	**272 282**

Obligations contractuelles *(en milliers d'euros)*		**Paiements dus par période**		
	31/12/2018	**à moins de 1 an**	**de 1 à 5 ans**	**à plus de 5 ans**
Dettes à long terme	3 860 454	792 402	1 843 836	1 224 216
Obligations en matière de location-financement	150 374	41 514	104 222	4 638
TOTAL	**4 010 828**	**833 916**	**1 948 058**	**1 228 855**

Crédits-bails

	Crédits-bails immobiliers	Crédits-bails mobiliers
Valeur d'origine	36 200 001	228 685 182
Redevances de l'exercice	4 265 960	33 170 170
Cumuls des redevances des exercices précédents	10 723 268	68 739 351
Dotation théorique de l'exercice	761 045	27 965 175
Cumuls des amortissements au titre des exercices précédents	2 730 545	48 303 798
Redevances restant à payer – à un an	4 369 026	37 144 676
Redevances restant à payer – à plus d'un an et jusqu'à cinq ans	15 323 247	88 898 939
Redevances restant à payer – à plus de cinq ans	4 638 093	0
Valeur de rachat	4 860 000	442 947

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 2018 à 13 249 K€ contre 10 727 K€ à fin 2017.

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2018 sont les suivantes :

- taux de revalorisation des salaires : 2 % en tenant compte de l'inflation ;
- taux d'actualisation : 1,60 % ;
- âge de départ en retraite : 65 ans ;
- taux de charges sociales : conformes à ceux constatés en 2018.

Le montant versé par la Société au titre des indemnités de départ à la retraite s'élève, en 2018, à 495 417 €.

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.

3.2 Effectifs

Au 31 décembre 2018, les effectifs en équivalent temps plein de la SA ORPEA sont :

	31/12/2018	31/12/2017
Cadres	1 032	866
Employés/Ouvriers	10 112	8 777
TOTAL	**11 145**	**9 643**

3.3 Avantages accordés aux mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires hors taxes et avantages versés au cours de l'exercice 2018 aux mandataires sociaux de la société ORPEA SA s'est élevé à 2 679 K€ dont 745 K€ au titre des jetons de présence.

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires de la société ORPEA,

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 2018, 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 2018 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 annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION 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 leur créances rattachées, figurant au bilan au 31 décembre 2018 pour un montant net de 1 682 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 I.2-3. de l'annexe, 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 à la clôture de l'exercice ;
- soit sur la base de l'actualisation des flux de trésorerie futurs, qui sont générés par l'exploitation, corrigés de l'endettement net ;
- 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 autorisations d'exploitation attachées 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 participations 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 vérifier 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 à l'infini des flux futurs de trésorerie ;
  - comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés ;
  - tester 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 I.2-3., II.1-1. et II.1-2. donnaient une information appropriée.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et règlementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

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 sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec 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.

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 Deloitte & Associés et du 27 juin 2008 pour Saint-Honoré BK&A.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 13e année de sa mission sans interruption et le cabinet Saint-Honoré BK&A dans la 11e année, dont respectivement 13 et 11 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 ses 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 Paris-La Défense, le 3 mai 2019

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 264
- **7.1.1** Siège social 264
- **7.1.2** Objet social 264
- **7.1.3** Organes d'administration et de Direction 264
- **7.1.4** Assemblées des actionnaires 267
- **7.1.5** Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 269

7.2 Informations sur le capital social 270
- **7.2.1** Évolution et répartition du capital social et des droits de vote 270
- **7.2.2** Instruments financiers donnant accès au capital social 270

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 2018, à l'exception de la mise en conformité des statuts avec les nouvelles dispositions relatives au transfert de siège social issues de la loi « Sapin ».

Les statuts de la Société sont à jour des décisions du Directeur Général de la Société des 10 avril 2018 et 4 mai 2019, 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.

La Société a été constituée le 22 mai 1995, pour une durée de 99 années ; elle a été enregistrée à Paris le 22 juin 1995 sous le numéro 113-6-3-358. Le siège social statutaire est situé 12 rue Jean Jaurès, 92 813 Puteaux Cedex, France (téléphone : 01 47 75 78 07).

7.1.1 SIÈGE SOCIAL

ARTICLE 4 DES STATUTS – SIÈGE SOCIAL

Le siège social est fixé 12, rue Jean-Jaurès – 92813 Puteaux Cedex.

Le déplacement du siège social sur l'ensemble du territoire français peut être décidé par le Conseil d'Administration sous réserve de ratification de cette décision par la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Le 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 mentionné 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 mentionné 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 soixante-neuf mille sept cent quatre-vingt-seize euros et vingt-cinq centimes (80 769 796, 25 €).

Il est divisé en soixante-quatre millions six cent quinze mille huit cent trente-sept (64 615 837) 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 2018, le capital social de la Société s'élève à 80 732 903,75 € ; il est divisé en 64 586 323 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 83 364 095 et le nombre total de droits de vote exerçables s'élève à 83 324 949. 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 (autodétention). 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 2016 et le 31 décembre 2018.

	31/12/2018 (1)				31/12/2017 (2)				31/12/2016			
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	3 894 000	6,03 %	7 788 000	9,34 %	4 133 109	6,40 %	8 266 218	9,80 %	4 133 109	6,86 %	8 266 218	10,22 %
CPPIB	9 374 186	14,51 %	18 245 038	21,89 %	9 193 192	14,24 %	18 245 038	21,64 %	8 870 854	14,72 %	17 663 707	21,83 %
FFP Invest	3 261 353	5,05 %	6 522 706	7,82 %	3 811 353	5,90 %	7 622 706	9,04 %	3 811 353	6,32 %	7 622 706	9,42 %
Sofina Group	2 380 000	3,68 %	4 760 000	5,71 %	2 380 000	3,69 %	4 760 000	5,64 %	3 180 000	5,28 %	6 360 000	7,86 %
Auto-détention	39 146	0,06 %	-	0,00 %	36 030	0,06 %	-	0,00 %	8 731	0,01 %	-	0,00 %
Public	45 637 638	70,66 %	46 048 351	55,24 %	44 999 439	69,71 %	45 429 720	53,88 %	40 269 644	66,81 %	40 997 323	50,67 %
TOTAL	**64 586 323**	**100,00 %**	**83 364 095**	**100,00 %**	**64 553 123**	**100,00 %**	**84 323 682**	**100,00 %**	**60 273 691**	**100,00 %**	**80 909 954**	**100,00 %**

(1) En 2018, le capital social de la Société a été augmenté d'une somme de 41 500 €, par création de 33 200 actions nouvelles, suite à l'acquisition gratuite d'actions par certains membres de l'équipe dirigeante.
(2) 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 ORNANEs 2013 et à l'acquisition (gratuite) d'actions par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et certains membres de l'équipe dirigeante.

La Société n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaires, ni de convention relative au capital.

Le **4 mai 2019**, le capital social a été augmenté d'une somme de 36 892,50 € pour être porté de 80 732 903,75 € à 80 769 796,25 € suite à l'acquisition (gratuite) d'actions par des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

7.2.2 INSTRUMENTS FINANCIERS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS, ACTIONS GRATUITES ET ACTIONNARIAT SALARIÉ

Au cours des trois 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 [1]	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6
Date de l'Assemblée Générale	06/11/2015	23/06/2016	23/06/2016	23/06/2016	28/06/2018
Date du Conseil d'Administration	10/02/2016	04/05/2017	13/12/2017	13/12/2017	28/06/2018
Nombre total maximum d'actions pouvant être attribuées gratuitement	33 200	29 514	13 000	13 000	44 701
Date d'acquisition des actions	10/04/2018	04/05/2019	13/12/2020	13/12/2021	28/06/2021
Date de fin de période de conservation	10/04/2020	04/05/2021	13/12/2021	13/12/2021	28/06/2021
Conditions de performance	Chiffre d'affaires et EBITDA [2]	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus [3]	Chiffre d'affaires et EBITDA [4]	Chiffre d'affaires, EBITDA et croissance organique [5]	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus [6]
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2018	33 200	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 2018	N/A	29 514 [7]	13 000	13 000	44 701

(1) Les informations relatives au plan n° 1 figurent dans le document de référence 2017 (page 249).
(2) Chiffre d'affaires et EBITDA prévus aux budgets 2015 et 2016 tels que présentés aux séances du Conseil d'Administration d'ORPEA.
(3) 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 attribution 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 ne sera attribuée.
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 attribué 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.
(4) Chiffre d'affaires et EBITDA prévus aux budgets 2018 et 2019 tels que présentés aux séances du Conseil d'Administration d'ORPEA.
(5) 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.
(6) 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 exercices 2018, 2019 et 2020, toutes les actions ORPEA gratuites pouvant être reçues feront l'objet d'une attribution 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 exercices 2018, 2019 et 2020, aucune action gratuite ne sera attribuée.
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 exercices 2018, 2019 et 2020, le nombre d'actions ORPEA gratuites attribué 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 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.
(7) Le détail des actions (gratuites) acquises le 4 mai 2019 par M. Yves Le Masne, Directeur Général, et M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, est indiqué au Tableau 9 – nomenclature AFEP-MEDEF.

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 **274**
- **8.1.1** Responsable du document de référence 274
- **8.1.2** Attestation du responsable 274
- **8.1.3** Contacts investisseurs 274

8.2 Contrôleurs légaux des comptes **275**
- **8.2.1** Commissaires aux comptes titulaires 275
- **8.2.2** Commissaires aux comptes suppléants 275

8.3 Documents accessibles au public **275**

8.4 Table de concordance **276**

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 10 mai 2019

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
  6 place de la Pyramide, 92908 Paris-Défense Cedex

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 –	Identité des personnes responsables des informations contenues dans le présent document de référence	274
1.2 –	Attestation des personnes responsables sur la conformité des informations contenues dans le présent document de référence	274
2 :	**CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES**	
2.1 –	Identité des contrôleurs légaux des comptes	275
2.2 –	Démission ou nouvelle désignation de Commissaires aux Comptes	N/A
3 :	**INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES**	
3.1 –	Informations financières historiques sélectionnées	15 à 17
3.2 –	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	63
4 :	**FACTEURS DE RISQUES**	**64 à 71 / 102 à 106**
5 :	**INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR**	
5.1 –	Histoire et évolution de la Société	19 à 37
5.1.1 –	Raison sociale et nom commercial	264
5.1.2 –	Lieu et numéro d'enregistrement	264
5.1.3 –	Date de constitution et durée de vie	264
5.1.4 –	Siège social et forme juridique, législation régissant les activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège statutaire	264
5.1.5 –	Évènements importants dans le développement des activités	48 à 50
5.2 –	Investissements	48 à 49 / 55 /199 / 210 à 211
5.2.1 –	Principaux investissements (y compris leurs montants) réalisés durant chaque exercice de la période couverte jusqu'à la date du document d'enregistrement	48 à 49 / 210 à 211
5.2.2 –	Principaux investissements en cours avec mention de la distribution géographique et du financement	N/A
5.2.3 –	Principaux investissements projetés mais déjà validés	62 à 63 / 231
6 :	**APERÇU DES ACTIVITÉS DU GROUPE**	
6.1 –	Aperçu des activités du Groupe	19 à 28
6.1.1 –	Opérations et principales activités pour chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	48 à 50
6.1.2 –	Description des futures activités et de l'état d'avancement	N/A
6.2 –	Principaux marchés du Groupe	38 à 45
6.3 –	Éléments exceptionnels ayant influencé les activités et les principaux marchés du Groupe	N/A
6.4 –	Brevets, licences et contrats industriels importants	N/A
6.5 –	Position concurrentielle	40
7 :	**ORGANIGRAMME**	
7.1 –	Description sommaire du Groupe	216 / 231
7.2 –	Liste des filiales importantes	231 / 246 à 248
8 :	**PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES**	
8.1 –	Immobilisations corporelles importantes	55 / 214 à 215
8.2 –	Considérations environnementales pouvant influencer l'utilisation de ces immobilisations corporelles	119 à 126

Rubrique		Pages
9 :	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT**	
9.1 –	Situation financière du Groupe	51 à 55
9.2 –	Résultat d'exploitation	53
9.2.1 –	Facteurs importants y compris inhabituels ayant influé sensiblement sur le revenu d'exploitation	N/A
9.2.2 –	Justification des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	N/A
9.2.3 –	Stratégie de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement sur les opérations	N/A
10 :	**TRÉSORERIE ET CAPITAUX**	
10.1 –	Informations sur les capitaux de l'émetteur	217 à 218 / 270
10.2 –	Flux de trésorerie de l'émetteur	55 / 199
10.3 –	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	55 / 220 à 223
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**	**61**
12 :	**INFORMATIONS SUR LES TENDANCES**	
12.1 –	Principales tendances ayant influé sur le Groupe depuis le 1er janvier 2019	62 à 64
12.2 –	Engagements ou événements importants susceptibles d'influer sur les perspectives du Groupe	62 à 64
13 :	**PRÉVISION OU ESTIMATION DU BÉNÉFICE**	
13.1 –	Déclaration énonçant les principales hypothèses des prévisions ou estimations	N/A
13.2 –	Rapport des contrôleurs légaux sur les prévisions ou estimations	N/A
13.3 –	Prévision ou estimation du bénéfice	N/A
13.4 –	Déclaration sur toute prévision de bénéfice figurant dans un précédent prospectus	N/A
14 :	**ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE, ET DIRECTION GÉNÉRALE**	
14.1 –	Composition du Conseil d'Administration et de la Direction Générale	148 à 155 / 164
14.2 –	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la Direction Générale	154
15 :	**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**	
15.1 –	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	165 à 183
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	219 à 220
16 :	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**	
16.1 –	Date d'expiration des mandats actuels	150 à 151
16.2 –	Contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages	N/A
16.3 –	Information sur les Comités d'études du Conseil d'Administration	160 à 163
16.4 –	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	185
17 :	**SALARIÉS**	
17.1 –	Nombre de salariés	108
17.2 –	Participation et stock-options des dirigeants mandataires sociaux	270 à 271
17.3 –	Accord de participation des salariés dans le capital	270 à 271

Rubrique		Pages
18 :	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**	
18.1 –	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	270
18.2 –	Existence de droits de vote différents	269
18.3 –	Détention ou contrôle	270
18.4 –	Accord pouvant induire un changement de contrôle	184
19 :	**OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS**	**191 à 194 / 230**
20 :	**INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR**	
20.1 –	Informations financières historiques consolidées	195 à 235
20.2 –	Informations financières pro forma	N/A
20.3 –	États financiers	237 à 261
20.4 –	Vérification des informations financières historiques annuelles	232 à 235 / 258 à 261
20.4.1 –	Attestation de vérification des informations financières historiques	N/A
20.4.2 –	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	N/A
20.4.3 –	Source des informations financières non tirées des états financiers et non vérifiées	N/A
20.5 –	Date des dernières informations financières	N/A
20.5.1 –	Respect des délais liés aux informations financières	N/A
20.6 –	Informations financières intermédiaires et autres	63
20.6.1 –	Informations financières trimestrielles ou semestrielles depuis le dernier document d'enregistrement	N/A
20.6.2 –	Informations financières intermédiaires des six premiers mois du nouvel exercice	N/A
20.7 –	Politique de distribution de dividendes	60 / 219
20.7.1 –	Montant du dividende par action	60
20.8 –	Procédures judiciaires et d'arbitrage	69
20.9 –	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21 :	**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**	
21.1 –	Capital social	270
21.1.1 –	Montant du capital souscrit et pour chaque catégorie d'action, nombre d'actions autorisées, nombre d'actions émises mais non totalement libérées, valeur nominale et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	N/A
21.1.2 –	Nombre et caractéristiques des actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3 –	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions	270
21.1.4 –	Montant et caractéristiques des valeurs mobilières convertibles	N/A
21.1.5 –	Conditions des droits d'acquisition et des obligations visant à augmenter le capital	N/A
21.1.6 –	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option	N/A
21.1.7 –	Historique du capital pour la période couverte par les informations financières historiques	217 à 218 / 270
21.2 –	Acte constitutif et statuts	264 à 269
21.2.1 –	Description de l'objet social	264
21.2.2 –	Dispositions concernant les membres des organes d'administration et de direction	185 à 190
21.2.3 –	Droits et privilèges attachés à chaque catégorie d'actions	269
21.2.4 –	Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	267
21.2.5 –	Mode de convocation et d'admission des assemblées générales annuelles et extraordinaires	267
21.2.6 –	Dispositif lié au changement de contrôle	184
21.2.7 –	Seuil de divulgation des participations	N/A
21.2.8 –	Description des conditions de modification du capital si différentes des obligations légales	N/A

Rubrique		Pages
22 :	**CONTRATS IMPORTANTS**	**N/A**
23 :	**INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS**	**N/A**
23.1 –	Identité de la personne intervenant en qualité d'expert	N/A
23.2 –	Attestation portant sur la validité des informations fournies par des tiers	N/A
24 :	**DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**	**275**
25 :	**INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS**	**216 / 231 / 246 à 248**

Conception et réalisation : côtécorp.
Tél. : 01 55 32 29 74

Crédits photos : © ORPEA



CONTACT

12, rue Jean Jaurès – CS 10032
92 813 Puteaux Cedex

Email : financegroupe@orpea.net

www.orpea-corp.com

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

incluant le Rapport financier annuel

















2018

ORPEA
GROUPE

SOMMAIRE

Profil du Groupe 2
Chiffres clés 4
Message du Directeur Général 5
Engagements sociaux et sociétaux 2018 6
Favoriser la recherche et l'innovation 7
Stratégie 8

1

PRÉSENTATION DU GROUPE ORPEA ET DE SES MARCHÉS 9
1.1 Chiffres clés d'ORPEA 11
1.2 L'activité du groupe ORPEA 19
1.3 Les piliers du modèle ORPEA 29
1.4 Un secteur à fortes barrières à l'entrée, porté par des besoins croissants 38

2

RAPPORT DE GESTION DE L'EXERCICE 2018 47
2.1 Panorama de l'exercice 2018 48
2.2 Examen des comptes consolidés au 31 décembre 2018 51
2.3 Examen des comptes sociaux au 31 décembre 2018 56
2.4 Autres informations financières 60
2.5 Perspectives et événements survenus depuis le 1er janvier 2019 62
2.6 Gestion des risques 64
2.7 Contrôle interne 72
2.8 Plan de vigilance 79
2.9 Annexes 98

3

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 99
3.1 Modèle d'affaires 100
3.2 Politique générale d'identification et de gestion des risques 102
3.3 Une conduite responsable des activités du Groupe 104
3.4 Une approche sociale responsable 107
3.5 Une approche environnementale responsable 119
3.6 Une approche sociétale responsable 127
3.7 Note méthodologique sur le reporting des données 140
3.8 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 144

4

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 147
4.1 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration 148
4.2 Direction Générale 164
4.3 Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants et aux mandataires sociaux 165
4.4 Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 184
4.5 Conventions conclues entre un mandataire social et une filiale 184
4.6 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 184
4.7 État récapitulatif des opérations réalisées en 2018 par les mandataires sociaux sur le titre ORPEA 185
4.8 Annexes 185

5

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018 195
5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2018 196
5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 232

6

COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2018 237
6.1 Comptes de la société ORPEA SA au 31 décembre 2018 238
6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 258

7

PRINCIPALES INFORMATIONS RELATIVES À LA SOCIÉTÉ 263
7.1 Principales dispositions statutaires 264
7.2 Informations sur le capital social 270

8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 273
8.1 Responsable du document de référence 274
8.2 Contrôleurs légaux des comptes 275
8.3 Documents accessibles au public 275
8.4 Table de concordance 276

2018

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

incluant le Rapport financier annuel



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.

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 10 mai 2019 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.

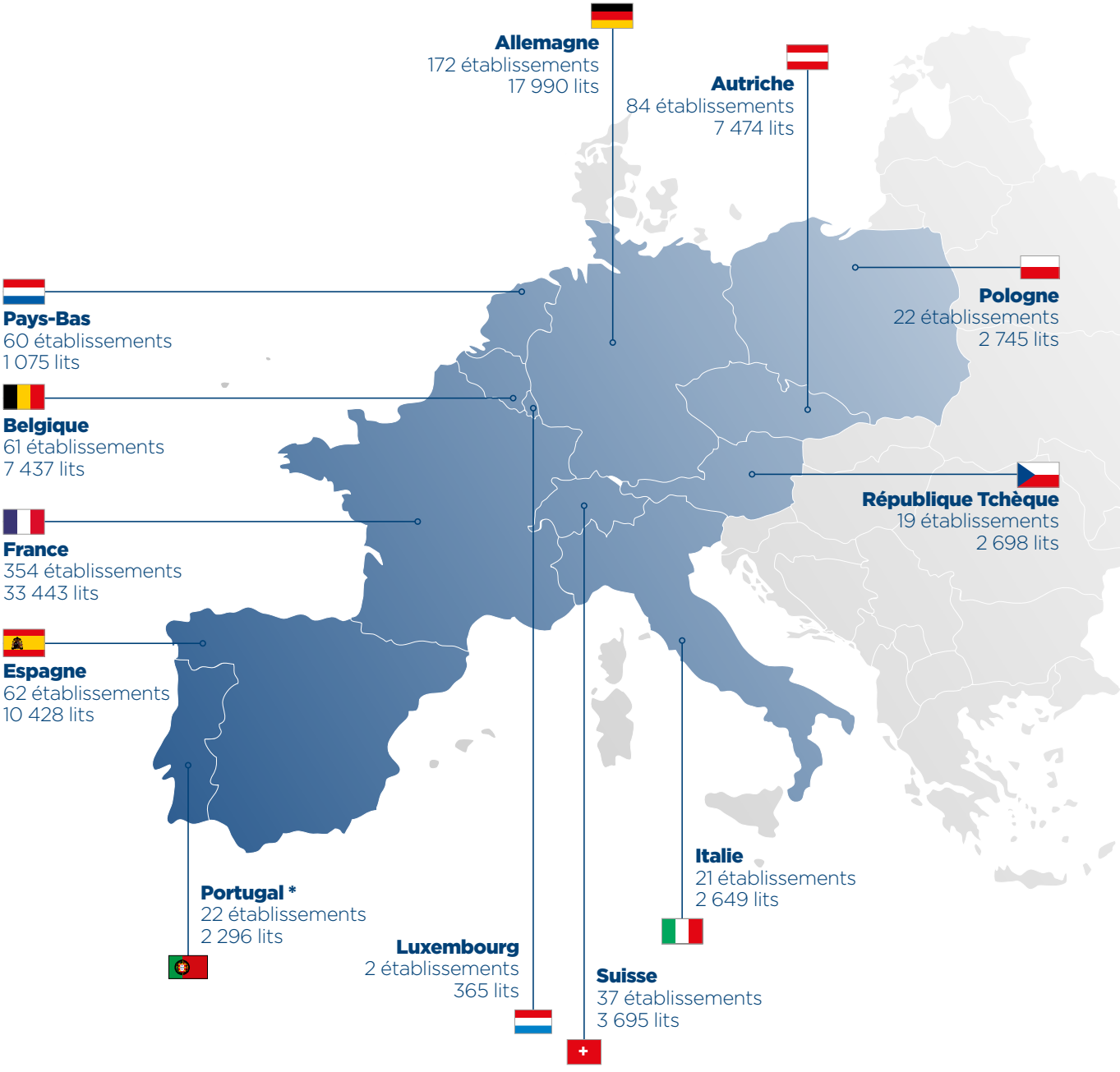
En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, le présent document de référence incorpore par référence les documents de référence 2016 déposé le 19 mai 2017 sous le n° D. 17-0542 et 2017 déposé le 16 mai 2018 sous le n° D. 18-0487.

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, acteur mondial 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 résidents et patients, aussi bien en France qu'à l'international. Initialement constitué en France, le Groupe s'est progressivement transformé au cours des dernières années en une société européenne pour devenir aujourd'hui une société mondiale, au savoir-faire toujours 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 14 pays dont 65 % de son réseau hors de France.

En 2018, ORPEA a par ailleurs dimensionné l'organisation du Groupe pour sécuriser son développement mondial, avec des premiers développements en Chine et en Amérique Latine (Brésil). Le Groupe poursuit toujours la même stratégie d'expansion internationale en offrant les plus hauts standards de qualité dans les meilleures localisations.



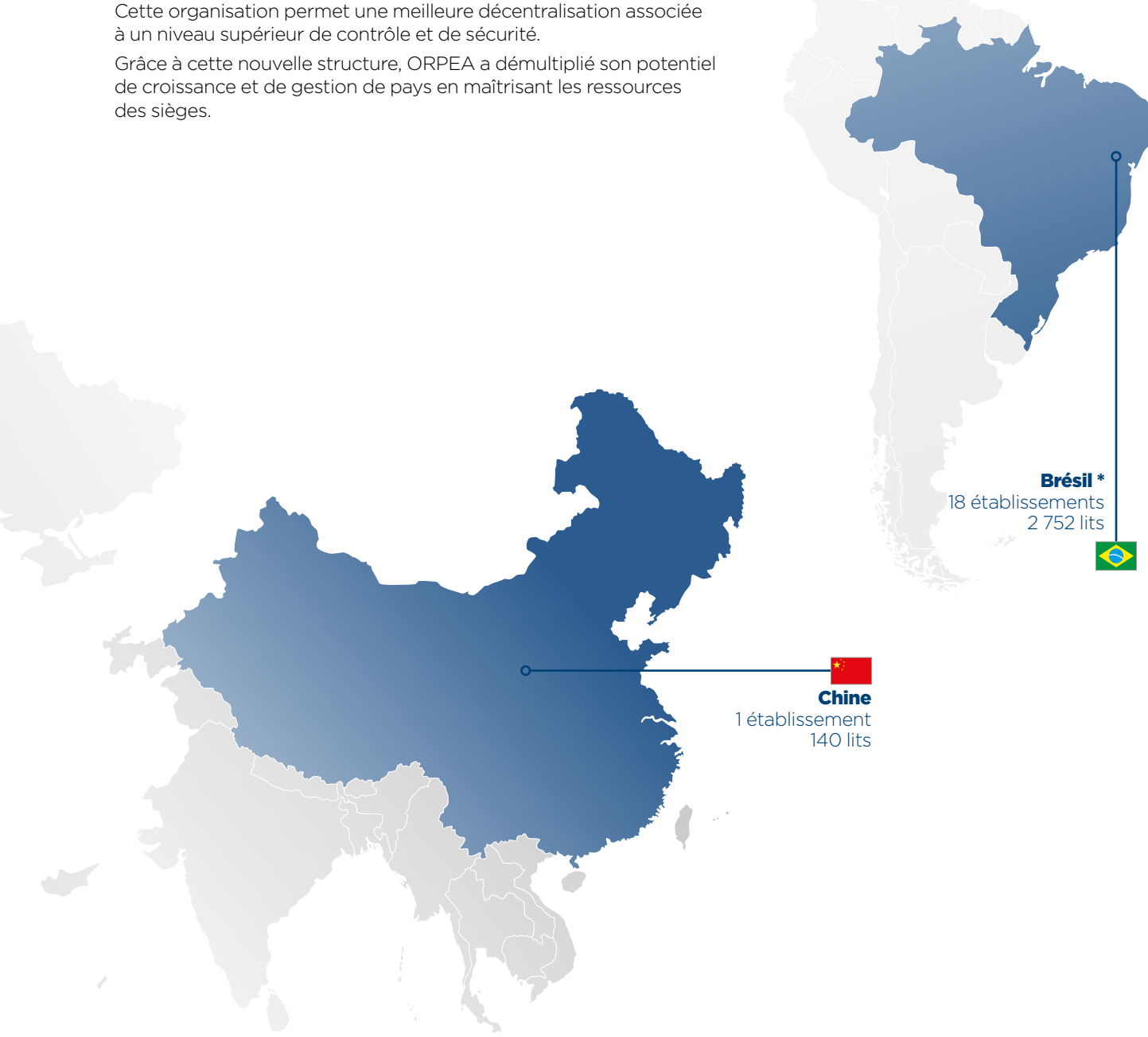
Ainsi, en deux ans, le Groupe est passé d'une organisation par pays à une organisation en *clusters*, entités organisationnelles avec une équipe de management et un siège, gérant plusieurs pays. Cette vaste refonte de son organisation, visant à la rendre plus fluide, plus efficace et plus sécurisée pour mener à bien son expansion mondiale, est quasiment achevée.

En parallèle, le siège *Corporate* a été renforcé avec le recrutement d'experts qui mettent leur savoir-faire au service de l'ensemble des entités du Groupe. Ainsi, désormais séparé des équipes France, il est intégralement dédié au déploiement et au contrôle de la bonne application des politiques ORPEA au sein des *clusters*.

Ce renforcement s'est notamment opéré au sein de la Direction risques, audit et contrôle interne, désormais constituée de 16 experts au *Corporate* avec des relais au sein des *clusters*, spécifiquement en Amérique latine.

Cette organisation permet une meilleure décentralisation associée à un niveau supérieur de contrôle et de sécurité.

Grâce à cette nouvelle structure, ORPEA a démultiplié son potentiel de croissance et de gestion de pays en maîtrisant les ressources des sièges.



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

CHIFFRES CLÉS

5,7 Mds€

DE PATRIMOINE IMMOBILIER EN 2018

x 4 en 10 ans (2008)



3 420 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2018

x 5 en 10 ans (2008)



935

ÉTABLISSEMENTS

dans des localisations stratégiques au cœur des villes



59 571

COLLABORATEURS AU 31/12/2018

x 4 en 10 ans (2008)



95 187

LITS

x4 en 10 ans (2008)



5,8 Mds€

DE CAPITALISATION BOURSIÈRE AU 31/12/2018

x 6,5 en 10 ans (2008)





« D'une ambition, la mondialisation d'ORPEA est désormais une réalité, avec un potentiel de développement unique. »

Le développement international du Groupe a été très dynamique en 2018 avec 10 000 lits supplémentaires sur l'ensemble du réseau en 12 mois, et le renforcement du positionnement sur le segment premium, notamment en Allemagne. En parallèle, la rentabilité a progressé, avec une hausse de plus de 11 % du résultat net qui a doublé en cinq ans.

Fort d'une nouvelle organisation en *clusters*, ORPEA est dans une position solide, bénéficiant d'un potentiel de développement important. Le Groupe poursuivra sa stratégie de croissance, en privilégiant le segment premium, tant par des créations d'établissements que par des acquisitions.

Avec 80 000 lits en exploitation, un réservoir de plus de 17 000 lits en construction et sa maîtrise reconnue du développement, ORPEA dispose d'un levier de croissance solide et d'une visibilité forte sur les prochaines années.

En 2019, ORPEA célèbre son 30e anniversaire et ses succès passés et à venir reposent toujours sur trois piliers fondamentaux :

- **l'engagement de ses 59 500 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 ;
- **des valeurs fortes et inchangées depuis 30 ans qui deviennent de plus en plus internationales :** bienveillance, loyauté, professionnalisme et humilité.

Dès le début 2019, ORPEA a concrétisé une nouvelle ambition stratégique et est devenu le leader du continent Amérique latine avec des prises de participation dans les premiers groupes chilien et brésilien, accompagné de partenaires de premier plan lui permettant de sécuriser un développement très dynamique dans cette région à fort potentiel.

YVES LE MASNE
Directeur Général d'ORPEA



730 000 heures de formation en 2018

Promouvoir le professionnalisme des équipes et favoriser leur engagement

ORPEA fête cette année ses 30 ans et reste fidèle à la dynamique qui forge sa culture d'entreprise : prendre soin des 250 000 résidents et patients qui lui ont fait confiance en 2018 et rechercher sans cesse à améliorer la qualité. Cet engagement requiert de valoriser les métiers et favoriser le bien-être des équipes. Dans cette optique, ORPEA déploie trois leviers essentiels dans sa mission :

- des formations et une gestion des carrières personnalisées et adaptées ;
- des outils pour promouvoir la qualité de vie au travail et le bien-être de ses collaborateurs ;
- la promotion de la diversité et de l'égalité des chances.

La formation est un axe essentiel pour développer la qualité de services et de soins et valoriser les compétences et proposer des parcours épanouissants aux collaborateurs. C'est pourquoi la politique formation d'ORPEA s'adresse à tous les collaborateurs : 100 % des salariés sont formés et en 2018, le nombre d'heures de formation a progressé de 21 % pour atteindre 730 000 heures (soit 15 h/collaborateur). Pour bénéficier de programmes sur-mesure, ORPEA développe et crée ses propres modules de formation, en s'appuyant sur des experts externes reconnus, répondant ainsi aux attentes des collaborateurs et aux évolutions du métier. Pour promouvoir le développement de parcours professionnels au sein de l'entreprise, favoriser la gestion des talents et la rétention des collaborateurs, les équipes de la DRH ont été renforcées en 2018, avec la création d'un département dédié au développement RH.

De plus, la diversité et l'égalité des chances ont toujours été placées au cœur du développement RH d'ORPEA. La diversité femmes-hommes est particulièrement marquée comme l'illustre le Prix de la diversité dans les organes de direction reçu par ORPEA dans le cadre de la 15e édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise. Les postes de direction, dont les positions stratégiques, sont à 66 % tenus par des femmes. Cette politique initiée depuis 30 ans, visant à donner sa chance à tous, se matérialise également dans les actions menées en matière d'intégration et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap ou des seniors.

Enfin, une attention particulière est portée au sein du Groupe sur la prévention des risques professionnels de manière à améliorer la qualité de vie au travail. La politique en la matière s'est formalisée et enrichie en 2018 par le biais d'un programme de lutte contre les troubles musculo-squelettiques et de programme de prévention propre à chaque établissement, une formation sur « Comprendre et manager une institution en développant une stratégie d'anticipation des risques psychosociaux » à l'attention des Directeurs d'établissements et des Directeurs régionaux.

Contribuer au développement des territoires

ORPEA est un acteur engagé dans la vie sociale et l'économie des territoires dans lesquels il est présent et entend contribuer à leur dynamisme :

- **au niveau de l'emploi :** par la création et le maintien d'emplois locaux, pérennes et non délocalisables, afin d'accompagner son développement et le renforcement continu de sa structure organisationnelle. À ce titre, en 2018, ORPEA a recruté 11 693 personnes en CDI, qu'il s'agisse de créations d'emplois ou de renouvellements liés aux départs naturels ;
- **en termes d'aménagement du territoire :** avec plus de 17 000 lits en cours de construction et de restructuration, ORPEA contribue à la construction de nouveaux quartiers ou à l'aménagement de quartiers en restructuration ;
- **en soutenant le tissu associatif local :** tant dans le cadre de leur programme d'animations et d'ateliers thérapeutiques, qu'en développant des initiatives solidaires.

Dynamique d'innovation et de recherche

Dans une quête d'améliorer la qualité de vie et de soin proposée aux résidents et patients, tout en assurant la sécurité et la santé de ses collaborateurs, ORPEA a poursuivi sa dynamique d'innovation et de recherche par le développement de nouvelles approches thérapeutiques et le déploiement de nouvelles technologies :

La dynamique d'innovation repose sur trois axes stratégiques au sein du groupe ORPEA :

- assurer la sécurité et le bien-être des résidents, patients et de leurs proches ;
- promouvoir la santé et la sécurité des collaborateurs ;
- intégrer l'intelligence artificielle dans nos process.

Tous les projets menés sont étudiés en étroite concertation avec la Direction médicale, la DSI et les Directions opérationnelles, de manière à s'assurer que les nouveaux outils respecteront les principes de la politique médicale du Groupe, ses valeurs et principes éthiques, les dispositifs de sécurité de l'information. En effet, ORPEA entend promouvoir l'innovation fondée sur les preuves, ce qui nécessite une évaluation multidisciplinaire rigoureuse des projets développés avant leur éventuel déploiement au sein des établissements du Groupe. Ainsi, **en deux ans, une centaine de dispositifs et de start-up ont été analysés ; et en 2018, 16 projets étaient en cours d'expérimentation** sur des thématiques tels que la prévention du risque de chute, l'hygiène, la télémédecine, la nutrition ou encore le circuit du médicament.

Plus concrètement, en 2018, ORPEA a poursuivi le déploiement de la thérapie par exposition à la réalité virtuelle, notamment en psychiatrie, permettant d'immerger – de façon contrôlée – 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.

Dans sa volonté de promouvoir les approches non médicamenteuses, ORPEA a développé des programmes spécifiques à destination des patients souffrant d'anxiété ou de stress post-traumatique, qui reposent sur l'utilisation du neurofeedback et de la cohérence cardiaque. Des effets positifs sont notés sur la consommation d'anxiolytiques.

Des dispositifs technologiques ont été déployés visant à renforcer la sécurité des résidents/patients atteints de troubles de la désorientation spatio-temporelle, tout en respectant la liberté d'aller et venir. Dans ce cadre, on notera notamment un dispositif anti-errance ainsi qu'une poignée anti-intrusion installée sur les portes des chambres d'unités de soins adaptés dédiées à la prise en charge de ces malades.

En Soins de Suite et de Réadaptation, un programme individuel de remise en forme dédié aux porteurs de maladies chroniques a été mis en place. Basé sur l'intensité des activités physiques, il permet d'évaluer et d'améliorer les performances physiques à l'aide d'une application mobile dotée d'un moteur de calcul, et de rendre ainsi le patient acteur de son projet de soin.

Parallèlement, le groupe ORPEA entend favoriser la recherche. Au-delà de la transmission des savoirs et de l'amélioration des pratiques, les programmes de recherche permettent également d'évaluer l'efficacité des projets innovants déployés. Par exemple, un programme de recherche a été mené sur un dispositif innovant de luminothérapie déployé au sein d'une unité de soins adaptés, qui a permis de relever l'impact positif de cet équipement novateur sur la durée et de la qualité du sommeil des résidents, la baisse des réveils nocturnes, l'amélioration de l'anxiété et des troubles du comportement des résidents, et des effets secondaires positifs sur la qualité de vie des personnels.



En 2018, l'activité du **Conseil Scientifique et Éthique International du groupe ORPEA (ISEC)** a été renforcée, et la quatrième édition des ORPEA Excellence *Awards* organisée. 45 projets, issus de neuf pays, ont été nominés pour cette édition et huit ont été primés dont un lauréat dans chacune des catégories suivantes :

éthique clinique : le programme « Zheng Nian – Pensées positives » mis en place par Xianlin International Care Center (ORPEA China) ;

innovation soignante : l'initiative « Nouvelles technologies et personnes âgées » de la résidence Madrid-Buenavista (ORPEA Ibérica, Espagne) ;

recherche : l'étude sur « Objets connectés et burn-out » menée par la Clinique Psychiatrique Lyon-Champvert (CLINEA France).

Une volonté de développement mondial, dans un contexte démographique favorable, marqué par le vieillissement de la population



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 nouvelle organisation pour démultiplier le potentiel d'ORPEA

D'une organisation par pays, le Groupe a structuré des *clusters*, entités organisationnelles avec une équipe de management et un siège, gérant plusieurs pays. En parallèle, le siège *Corporate* a été renforcé avec le recrutement d'experts qui mettent leur savoir-faire au service de l'ensemble des entités du Groupe. Cette organisation permet une meilleure décentralisation associée à un niveau supérieur de contrôle et de sécurité. Grâce à cette nouvelle structure, ORPEA a démultiplié son potentiel de croissance et de gestion de pays en maîtrisant les ressources des sièges. En effet, ORPEA peut désormais se développer dans 35 pays (inclus dans ses cinq *clusters*) représentant 34 millions de personnes de 80 ans et plus, soit une progression du potentiel de 70 % par rapport à l'organisation précédente.

Une offre de prise en charge de la Dépendance à repenser

D'ici à 2030, dans les quatre *clusters* d'implantation d'ORPEA (hors Chine), selon les estimations de chaque pays, c'est 1,6 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 à long terme

1. Croissance du réseau
- création d'établissements ;
- acquisitions ciblées ;
- optimisation du réseau existant (extension, spécialisation, premiumisation…).

2. Poursuite de l'internationalisation
- développements dans les cinq *clusters* du Groupe notamment Europe de l'Est, Amérique latine… ;
- identification de nouvelles zones géographiques avec une offre insuffisante et un fort pouvoir d'achat.

3. 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.



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 15
- **1.1.4** Données boursières 18

1.2 L'activité du groupe ORPEA **19**
- **1.2.1** La construction méthodique d'un leader européen 19
- **1.2.2** Le métier du groupe ORPEA : une offre de prise en charge à tous les stades de la Dépendance 20
- **1.2.3** Un réseau européen 25

1.3 Les piliers du modèle ORPEA **29**
- **1.3.1** Des valeurs fondatrices fortes 29
- **1.3.2** La politique qualité au cœur du développement 30
- **1.3.3** Une organisation optimisée et efficace au service de la qualité 34
- **1.3.4** L'immobilier : un actif stratégique 36

1.4 Un secteur à fortes barrières à l'entrée, porté par des besoins croissants **38**
- **1.4.1** Des besoins considérables face à une offre sous-dimensionnée 38
- **1.4.2** Composition du secteur 40
- **1.4.3** Un besoin croissant de médicalisation et de spécialisation des établissements 41
- **1.4.4** Une activité réglementée et encadrée 42
- **1.4.5** Un système de tarification encadré 42



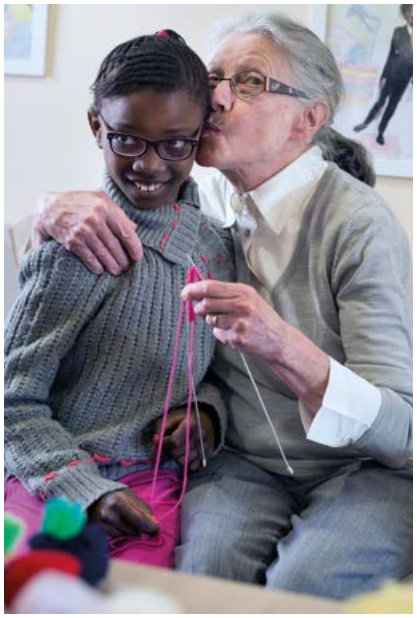
Le groupe ORPEA offre une prise en charge globale de la dépendance, physique ou psychique, à domicile ou en institution, répondant aussi bien aux attentes des Autorités de tutelle locales qu'aux résidents et patients, visant un meilleur accès aux soins et facilitant leurs parcours. ORPEA dispose aujourd'hui 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 en hospitalisation complète et en ambulatoire (= hôpital de jour) ;
- 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 30 ans, un des leaders mondiaux de la prise en charge de la dépendance avec 95 187 lits répartis sur 935 établissements dans 14 pays au 31 décembre 2018.

ORPEA est désormais un acteur mondial avec une organisation dimensionnée pour la croissance et pour déployer son modèle de prise en charge de qualité à travers ses cinq *Clusters* géographiques : France Benelux, Europe centrale (regroupant Allemagne, Suisse et Italie), Europe de l'Est (Autriche et pays d'Europe de l'Est), Péninsule Ibérique Latam (regroupant Espagne, Portugal et les pays d'Amérique latine) et enfin les autres pays (Chine uniquement à ce jour).

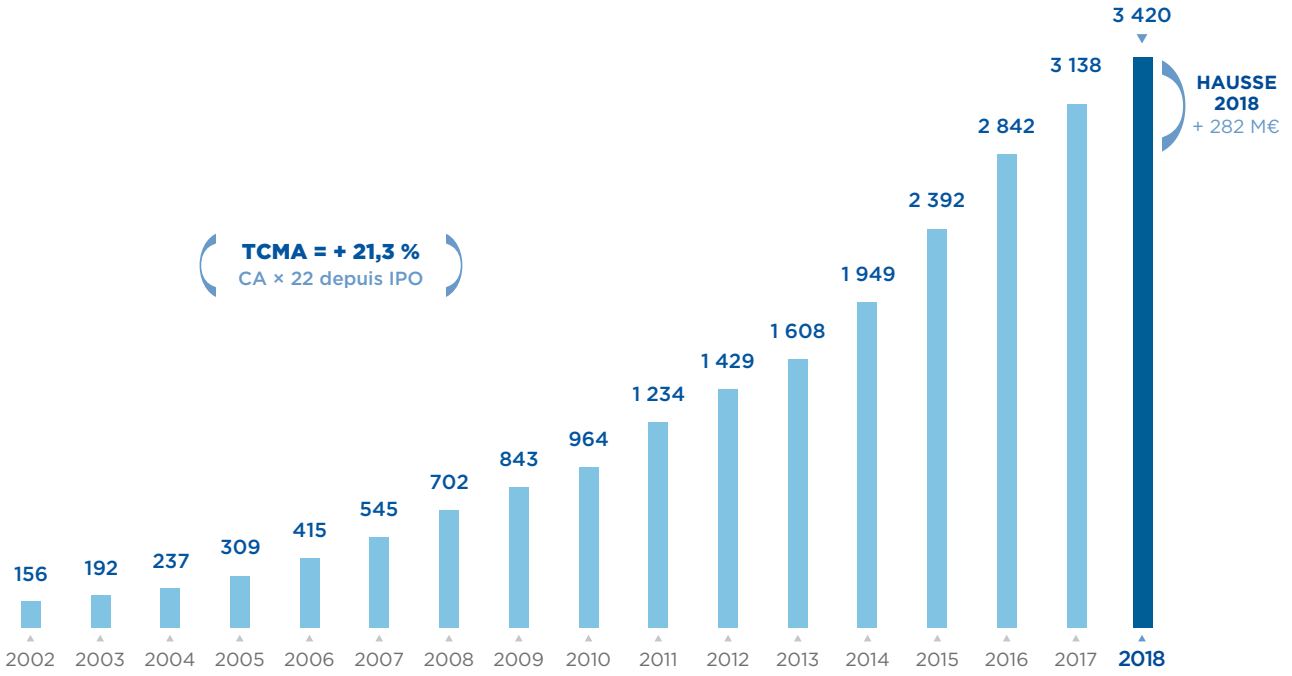
Fort de cette nouvelle organisation, de sa flexibilité financière, et de ses plateformes dans ses cinq *Clusters* géographiques, ORPEA va continuer de répondre aux défis du vieillissement des populations dans le monde par la mise en place d'une offre de qualité pour prendre en charge la grande dépendance.

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)

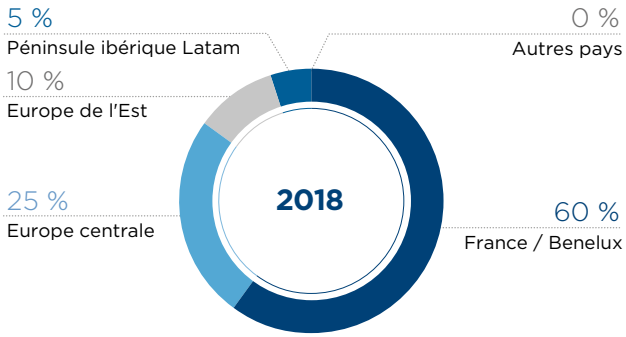


TCMA : Taux de croissance moyen annualisé.

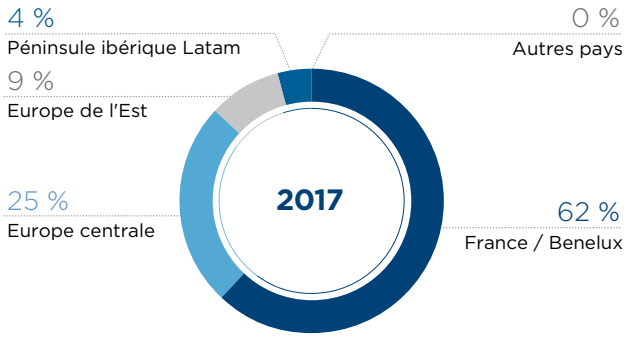
(en millions d'euros)	2018	2017	Var. 2018/2017 *(%)*	2016
France Benelux	2 040,3	1 942,7	+ 5,0 %	1 857,5
Europe centrale	875,1	782,5	+ 11,8 %	692,3
Europe de l'Est	335,0	268,8	+ 24,6 %	189,3
Péninsule Ibérique Latam	167,4	142,8	+ 17,2 %	101,7
Autres pays	2,0	1,5	NS	0,4
TOTAL	**3 419,8**	**3 138,2**	**+ 9,0 %**	**2 841,2**

Europe centrale : Allemagne, Italie et Suisse.
Europe de l'Est : Autriche, Pologne et République tchèque.
Péninsule Ibérique : Espagne, Portugal.
Autres pays : Chine.

▶ RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2018



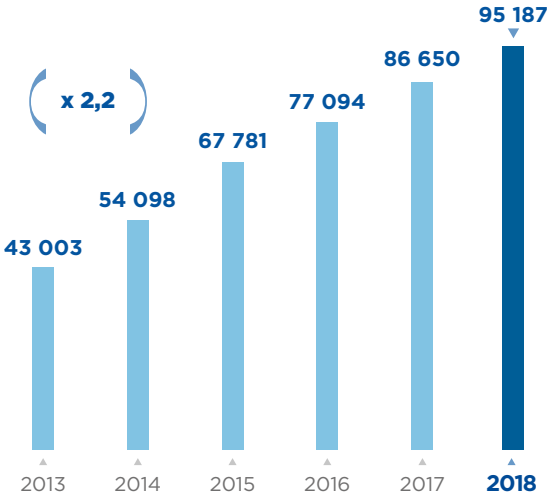
▶ RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2017



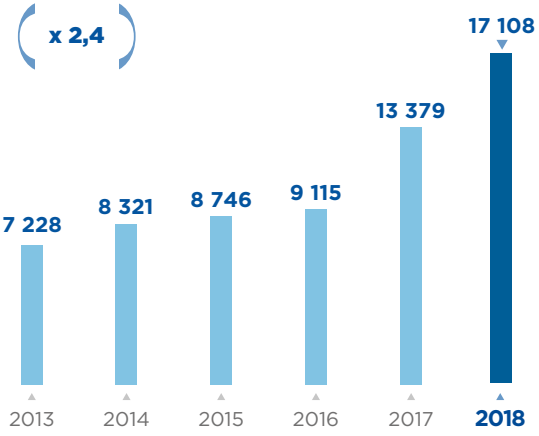
1.1.2 DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU

▶ DYNAMIQUE DE CROISSANCE DU RÉSEAU

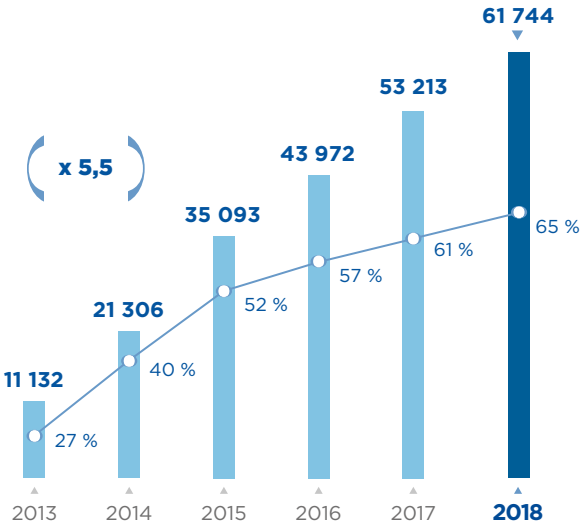
RÉSEAU TOTAL
(en nombre de lits)



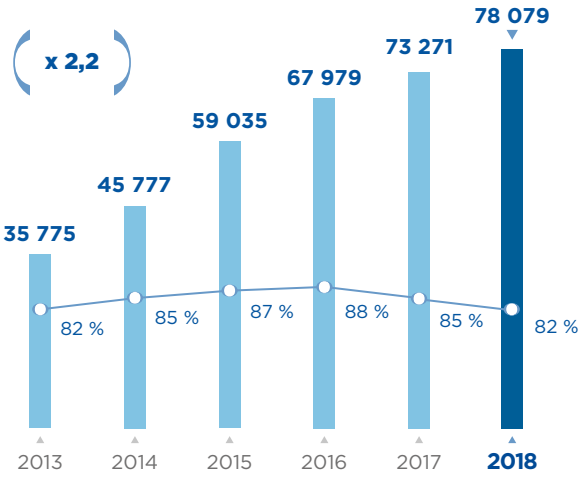
RÉSERVOIR DE CROISSANCE
(en nombre de lits en construction et restructuration)



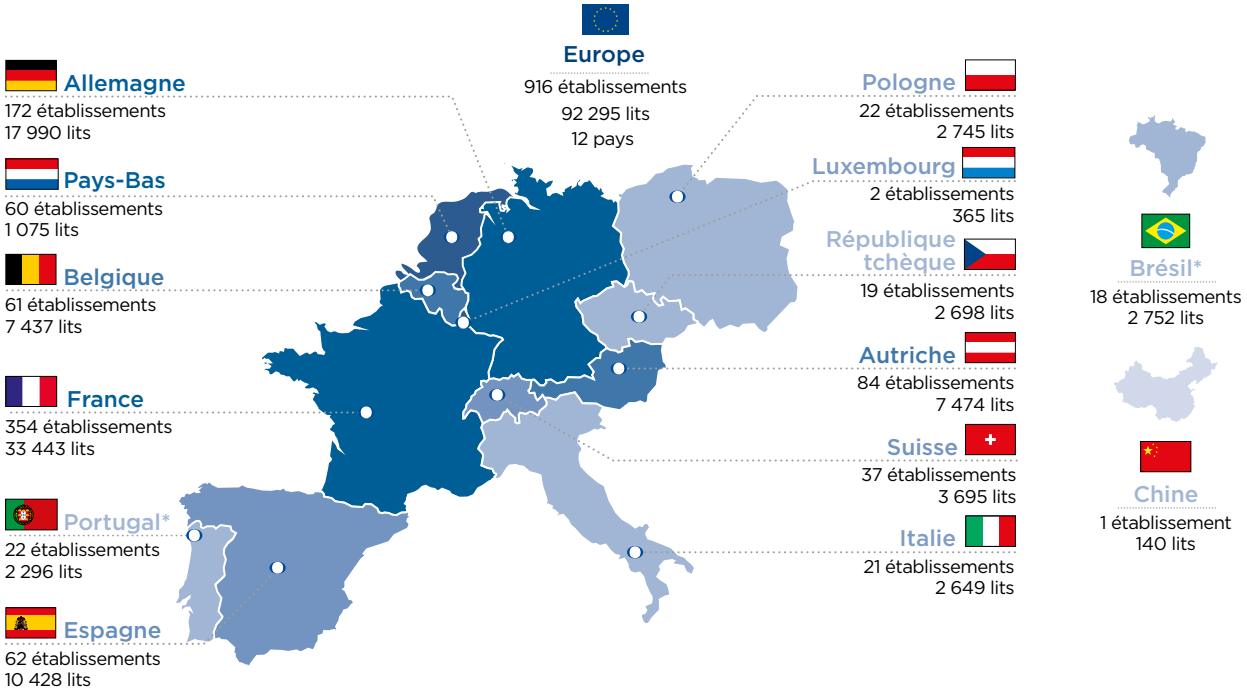
RÉSEAU INTERNATIONAL
(en nombre de lits et en % du réseau total)



MATURITÉ DU RÉSEAU
(en nombre de lits matures et en % du réseau total)



▶ UN RÉSEAU MONDIAL DE 95 187 LITS SUR 935 ÉTABLISSEMENTS AU 31 DÉCEMBRE 2018



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

TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES LITS OPÉRATIONNELS ET EN CONSTRUCTION, PAR *CLUSTER* SUR LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

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

	Nombre d'établissements			Nombre de lits total			Dont lits opérationnels			Dont lits en construction		
	31/12/2018	31/12/2017	Variation	31/12/2018	31/12/2017	Variation	31/12/2018	31/12/2017	Variation	31/12/2018	31/12/2017	Variation
France Benelux	**477**	**417**	**+ 60**	**42 320**	**40 880**	**+ 1 440**	**37 986**	**36 889**	**+ 1 097**	**4 334**	**3 991**	**+ 343**
France	354	357	- 3	33 443	33 437	+ 6	30 856	31 214	- 358	2 587 *	2 223 *	+ 364
Belgique	61	60	+ 1	7 437	7 443	- 6	6 275	5 675	+ 600	1 162	1 768	- 606
Pays-Bas	60	0	+ 60	1 075	0	+ 1 075	855	0	+ 855	220	0	+ 220
Luxembourg	2	0	+ 2	365	0	+ 365	0	0	0	365	0	+ 365
Europe centrale	**230**	**214**	**+ 16**	**24 334**	**22 648**	**+ 1 686**	**20 045**	**19 106**	**+ 939**	**4 289**	**3 542**	**+ 747**
Allemagne	172	165	+ 7	17 990	17 572	+ 418	15 243	14 997	+ 246	2 747	2 575	+ 172
Suisse	37	34	+ 3	3 695	3 340	+ 355	2 862	2 638	+ 224	833	702	+ 131
Italie	21	15	+ 6	2 649	1 736	+ 913	1 940	1 471	+ 469	709	265	+ 444
Europe de l'Est	**125**	**116**	**+ 9**	**12 917**	**11 585**	**+ 1 332**	**10 100**	**9 372**	**+ 728**	**2 817**	**2 213**	**+ 604**
Autriche	84	81	+ 3	7 474	7 042	+ 432	7 088	6 858	+ 230	386	184	+ 202
République tchèque	19	17	+ 2	2 698	2 463	+ 235	1 905	1 542	+ 363	793	921	- 128
Pologne	22	18	+ 4	2 745	2 080	+ 665	1 107	972	+ 135	1 638	1 108	+ 530
Péninsule Ibérique Latam	**102**	**70**	**+ 32**	**15 476**	**11 397**	**+ 4 079**	**9 808**	**7 764**	**+ 2 044**	**5 668**	**3 633**	**+ 2 035**
Espagne	62	47	+ 15	10 428	8 071	+ 2 357	8 702	7 764	+ 938	1 726	307	+ 1 419
Portugal **	22	10	+ 12	2 296	1 141	+ 1 155	635	0	+ 635	1 661	1 141	+ 520
Brésil **	18	13	+ 5	2 752	2 185	+ 567	471	0	+ 471	2 281	2 185	+ 96
Autres pays (Chine)	**1**	**1**	**0**	**140**	**140**	**0**	**140**	**140**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL	**935**	**818**	**+ 117**	**95 187**	**86 650**	**+ 8 537**	**78 079**	**73 271**	**+ 4 808**	**17 108**	**13 379**	**+ 3 729**

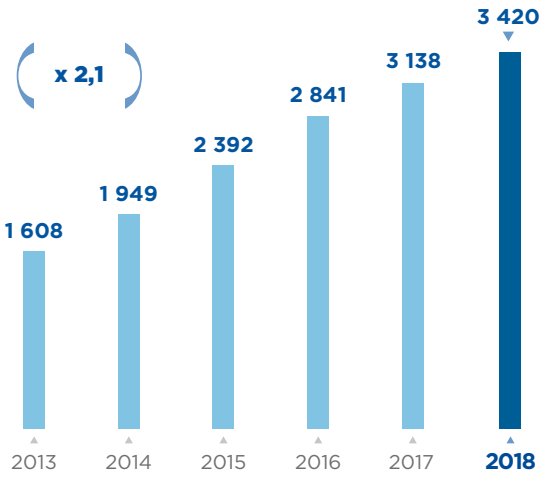
* *Dont 1 087 lits en redéploiement en 2018 et 1 130 lits en 2017. Les lits en redéploiement correspondent à des lits qui seront fermés pour être reconstruits.*
** *Partenariat avec SIS Group (Portugal et Brésil) à hauteur de, respectivement, 49,5 % et 49,9 % pour ORPEA.*

Pour information, le réseau des lits au 31 décembre 2016 se décomposait de la façon suivante :

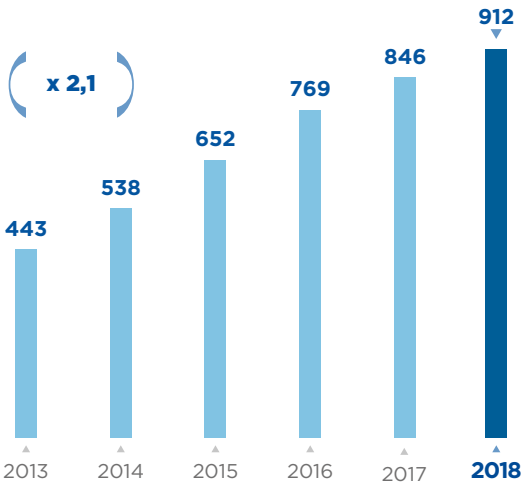
	Nombre d'établissements	Nombre de lits total	Dont lits opérationnels	Dont lits en construction et restructuration
	31/12/2016	31/12/2016	31/12/2016	31/12/2016
France Benelux	**417**	**40 511**	**36 125**	**4 386**
France	357	33 122	30 713	2 409
Belgique	60	7 389	5 412	1 977
Europe centrale	**213**	**21 633**	**18 327**	**3 306**
Allemagne	165	16 824	14 518	2 306
Suisse	32	3 071	2 538	533
Italie	16	1 738	1 271	467
Europe de l'Est	**75**	**6 953**	**5 690**	**1 263**
Autriche	59	4 995	4 776	219
République tchèque	6	784	210	574
Pologne	10	1 174	704	470
Péninsule Ibérique Latam	**45**	**7 857**	**7 697**	**160**
Espagne	45	7 857	7 697	160
Autres pays (Chine)	**1**	**140**	**140**	**0**
TOTAL	**751**	**77 094**	**67 979**	**9 115**

1.1.3 INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

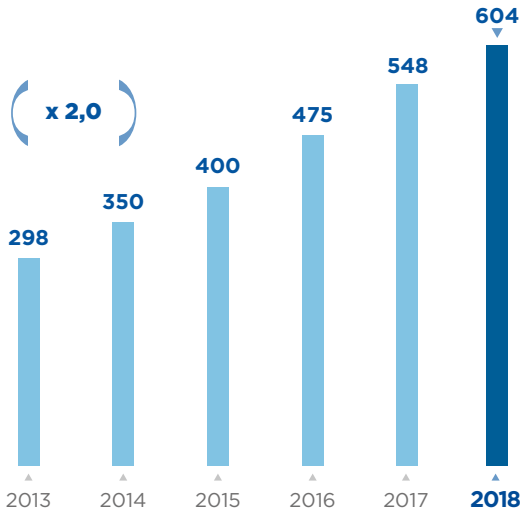
▶ **CHIFFRE D'AFFAIRES**
(en millions d'euros)



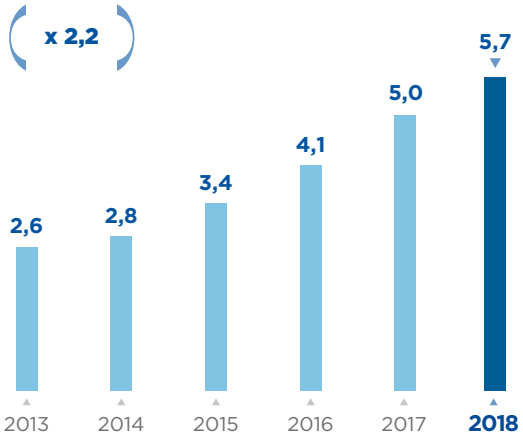
▶ **EBITDAR**
(en millions d'euros)



▶ **EBITDA**
(en millions d'euros)



▶ **PATRIMOINE IMMOBILIER HORS INCIDENCE DES ACTIFS EN COURS DE CESSION**
(en milliards d'euros)



INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros) **(IFRS)**	**31/12/2018**	**31/12/2017**	**Var. 2018/2017** *(%)*	**31/12/2016**
Chiffre d'affaires	3 419,8	3 138,2	+ 9,0 %	2 841,2
Croissance organique du chiffre d'affaires *	+ 5,0 %	+ 5,4 %	N/A	+ 6,0 %
EBITDAR **	911,8	846,2	+ 7,8 %	769,4
Marge d'EBITDAR *(en % du chiffre d'affaires)*	26,7 %	27,0 %	N/A	27,1 %
EBITDA ***	603,7	547,7	+ 10,2 %	474,5
Marge d'EBITDA *(en % du chiffre d'affaires)*	17,7 %	17,5 %	N/A	16,7 %
Résultat opérationnel courant	427,7	394,4	+ 8,4 %	348,1
Résultat opérationnel	445,6	413,4	+ 7,8 %	408,1
Coût de l'endettement financier net	(136,2)	(150,7)	N/A	(111,6)
Variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE	0,0	(124,0)	N/A	(1,8)
Résultat avant impôt	309,4	138,7	N/A	296,5
Résultat net part du Groupe hors variation nette JVO (1) et hors actualisation des impôts différés ****	**220,4**	**197,8**	**+ 11,4 %**	**177,6**
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu en France ****	N/A	52,9	N/A	80,0
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**220,4**	**89,8**	**N/A**	**293,5**

(1) Juste Valeur de l'ORNANE.
** 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.*
*** 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)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Marge brute autofinancement	+ 455	+ 432	+ 386
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	+ 415	+ 398	+ 347
Flux nets de trésorerie d'investissement	(960)	(1 068)	(787)
Flux nets de trésorerie de financement	+ 699	+ 744	+ 461
Variation de trésorerie	+ 154	+ 74	+ 21
Trésorerie et équivalents, clôture	+ 768	+ 614	+ 540

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Capitaux propres part du Groupe	**2 969**	**2 715**	**2 113**
Passifs financiers courants *	892	469	559
Passifs financiers non courants	5 104	4 621	3 801
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(768)	(614)	(540)
Endettement financier net	**5 228**	**4 476**	**3 820**
Goodwill ****	1 137	1 013	982
Actifs incorporels **	2 257	2 082	1 889
Actifs corporels ***	5 713	5 041	4 125
TOTAL DE BILAN	**11 145**	**9 695**	**8 375**

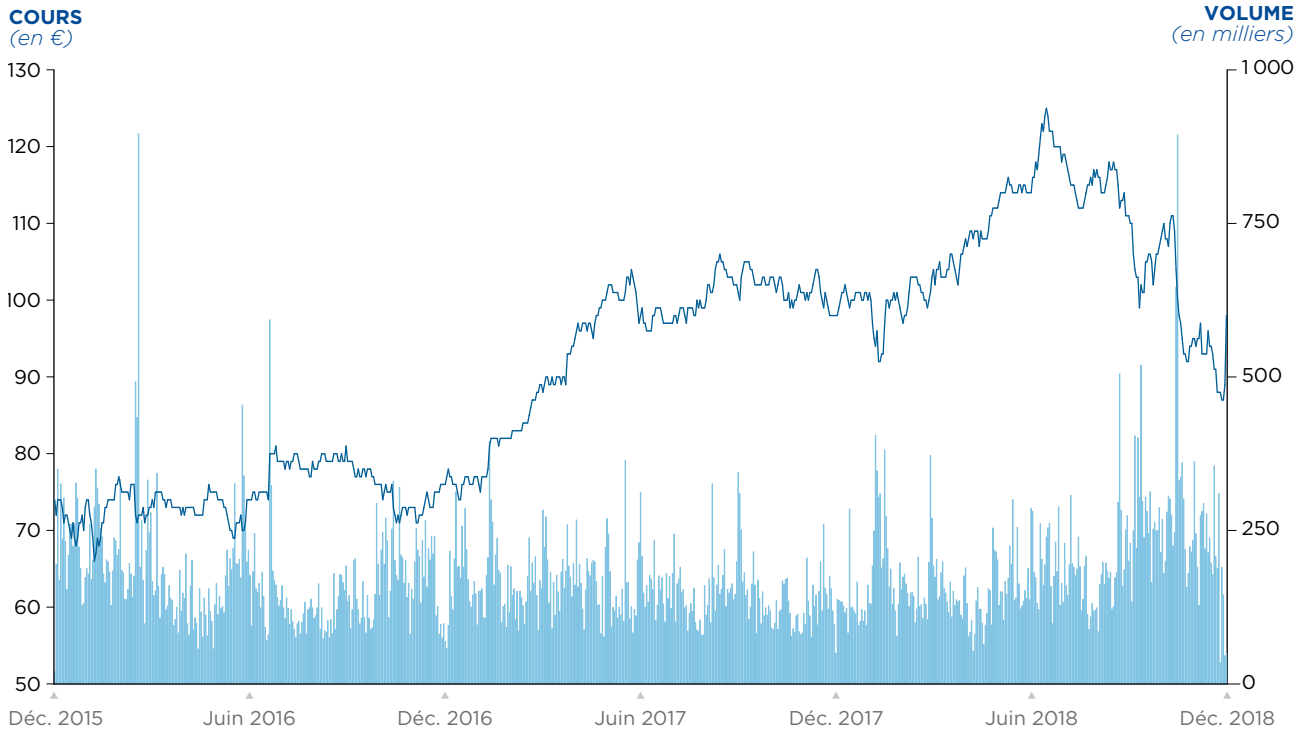
* *Dont les passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente.*
** *Hors actifs incorporels détenus en vue de la vente pour 73 M€ en 2016, 31 M€ en 2017 et 4 M€ en 2018.*
*** *Hors actifs corporels détenus en vue de la vente pour 67 M€ en 2016, 33 M€ en 2017 et 144,5 M€ en 2018.*
**** *Hors goodwill détenus en vue de la vente pour 58 M€ en 2018.*

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES PAR ACTION

(en euros)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Dividende (proposé à l'AG pour 2018)	1,20	1,10	1,00

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

	2018	2017	2016
Cours de clôture au 31/12	89,22 €	98,30 €	76,76 €
Plus haut 12 mois en clôture	124,85 €	105,75 €	80,57 €
Plus bas 12 mois en clôture	87,18 €	73,90 €	65,81 €
Nombre de titres au 31/12	64 586 323	64 553 123	60 273 691
Capitalisation boursière au 31/12	5 762 M€	6 346 M€	4 627 M€
Performance annuelle du cours de Bourse	- 9 %	+ 28 %	+ 4 %
Volume moyen quotidien * *(en nombre de titres)*	192 596	156 241	174 266
Volume moyen quotidien * *(en millions d'euros)*	20,4 M€	14,7 M€	12,9 M€
Turnover sur 12 mois	76 %	62 %	75 %

* *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 treize autres pays (Allemagne, Autriche, Belgique, Brésil, Chine, Espagne, Italie, Luxembourg, Pologne, Pays-Bas, 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.
- 2018 : Structuration de l'organisation en *Clusters* et renforcement à l'international avec la pénétration des Pays-Bas par l'acquisition de Dagelijks Leven (800 lits/40 maisons de retraite) et Woonzorgnet (162 lits/sept Cliniques Psychiatriques). ORPEA poursuit son expansion sélective notamment en Allemagne avec l'acquisition d'Inoges, leader allemand des Soins de Suite et Réadaptation en ambulatoire. En parallèle le Groupe met en place une organisation par *Clusters* dimensionnée à sa croissance mondiale lui permettant de démultiplier son potentiel de croissance tout en en renforçant le contrôle.

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 leurs proches 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 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 unités de Grands Fragilisés

De par l'observation de l'évolution démographique de la population accueillie dans les résidences pour personnes âgées, il est essentiel de proposer d'accueillir les personnes fragilisées, polypathologiques en état de grande dépendance motrice dans des unités dédiées et animées d'un projet de vie spécifique et de soins adaptés.

Ces unités répondent aux besoins et aux attentes des résidents et de leurs proches. Elles ont pour objectif une prise en charge spécifique, marquée par une vigilance accrue vis-à-vis des résidents à risque de décompensation afin d'éviter le recours à une hospitalisation externe. L'occurrence des séjours hospitaliers, tout comme leur durée, doivent être maîtrisées. Les hospitalisations, même justifiées, sont souvent délétères pour les personnes âgées et fragiles.

Cette unité est aménagée en tenant compte de l'état de fragilité des personnes accueillies et de la fonctionnalité du service ; elle dispose des équipements techniques nécessaires aux soins, dans un environnement architectural ergonomique.

L'unité fonctionne en pleine autonomie avec une prise des repas qui s'effectue sur place, une zone de soins de proximité, un personnel dédié spécifiquement et formé à l'accompagnement des personnes fragilisées (prise en compte des besoins spécifiques, écoute attentive) – infirmières, aides-soignantes, psychologue, animatrice, kinésithérapeute, etc.

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.

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 sans cesse en recherche de pratiques innovantes en termes de nouvelles technologies de soins de communication et de sécurité ; il est à la pointe des thérapies non médicamenteuses.

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.

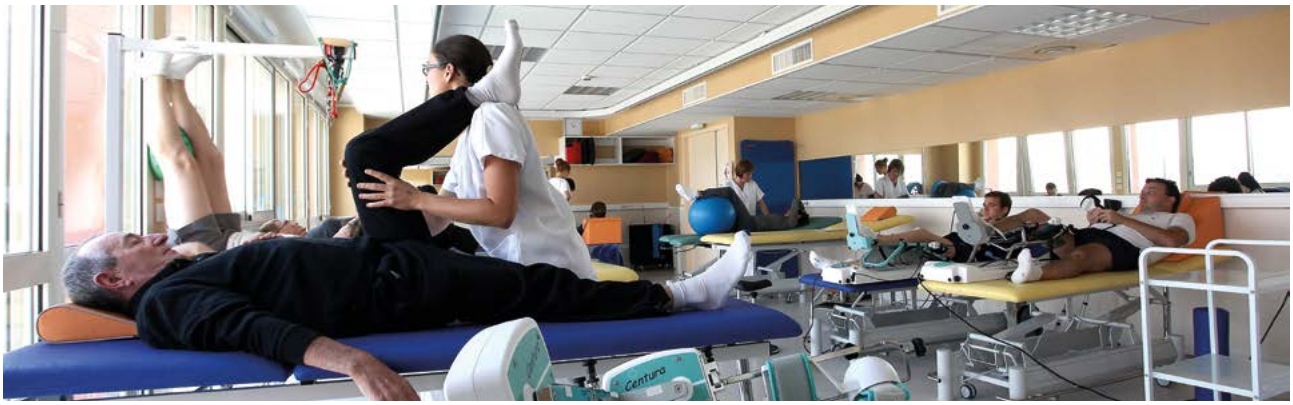
Chaque MDR s'inscrit dans le réseau locorégional social et médical et développe voire peut accueillir en son sein un jardin d'enfants, des jeunes en soutien scolaire, des étudiants, des associations maintenant ainsi le lien intergénérationnel.

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 Pologne, au Portugal et en Autriche, 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 poly-pathologies, 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 végétatif chronique (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 nutrition 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 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, aux Pays-Bas, en Espagne et en Italie, 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 « housekeeping » : 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 7 jours sur 7, 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 2018 d'un réseau unique de **935 établissements,** représentant **95 187 lits** répartis dans **14 pays** en Europe, en Chine et au Brésil.

CLUSTER FRANCE BENELUX : 42 320 LITS (477 ÉTABLISSEMENTS)

France



La France est le pays d'implantation historique du groupe ORPEA depuis sa création en 1989. Le réseau français comptait 354 établissements (33 443 lits) au 31 décembre 2018 :

- 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.

Belgique

ORPEA Belgium dispose d'un réseau de 61 établissements représentant 7 437 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 résidence services, et localisés dans des villes ou des zones à fort pouvoir d'achat.



Pays-Bas

ORPEA s'est implanté aux Pays-Bas en 2018 avec l'acquisition de :

- DAGELIJKS LEVEN, l'un des principaux acteurs de maisons de retraite aux Pays-Bas avec un réseau de 40 établissements pour 800 lits ;
- WOONZORGNET, expert reconnu dans la prise en charge de la dépendance psychique (162 lits).

ORPEA comptait 1 075 lits (60 établissements) dont 220 en construction au 31 décembre 2018.

Le Groupe s'est par ailleurs renforcé avec les acquisitions d'ALLERZORG, spécialisé dans le soin à domicile et SEPTEMBER, disposant d'un réseau de maisons de retraite de 125 lits. Les deux sociétés sont consolidées depuis le 1er janvier 2019.

Luxembourg

Deux établissements (365 lits), situés à Luxembourg City et dans le canton du Luxembourg sont en cours de construction depuis 2018.

CLUSTER EUROPE CENTRALE : 24 334 LITS (230 ÉTABLISSEMENTS)

Italie



ORPEA Italia dispose d'un réseau de 21 établissements représentant 2 649 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.

Suisse



En Suisse, ORPEA dispose d'un réseau de 37 établissements représentant 3 695 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 ;
- une Clinique Psychiatrique à Susch, à proximité de Davos, acquise en 2018 ;
- 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 construit par ORPEA et ouvert durant 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.

Allemagne



Au 31 décembre 2018, ORPEA disposait d'un réseau de 172 établissements représentant 17 990 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, troisième 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 2 747 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 %.

ORPEA a également renforcé sa position premium avec l'acquisition du groupe AXION qui dispose d'un réseau de sept maisons de retraite (985 lits) dont deux établissements premium situés à Hambourg. AXION est consolidé depuis le 1er janvier 2019.

CLUSTER EUROPE DE L'EST : 12 917 LITS (125 ÉTABLISSEMENTS)

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 84 établissements représentant 7 474 lits.

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 compte désormais 19 établissements représentant un total de 2 698 lits faisant de SENECURA le leader en République tchèque.



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 22 établissements, représentant 2 745 lits.



CLUSTER PÉNINSULE IBÉRIQUE : 15 476 LITS (102 ÉTABLISSEMENTS)

Espagne



ORPEA Ibérica, dispose d'un réseau de 62 établissements représentant 10 428 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 d'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.

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 2 281 lits en construction/14 maisons de retraite dans des localisations à fort pouvoir d'achat telles que São Paulo, Rio de Janeiro ou Fortaleza et quatre établissements (471 lits) ouverts, acquis en 2018 et tous localisés à São Paulo. 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.



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.

Cette joint-venture regroupe 2 296 lits (22 établissements) dont 635 lits ouverts, acquis en 2018 et situés près de Sintra et de Coimbra.

CLUSTER AUTRES PAYS

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.

1.3 LES PILIERS DU MODÈLE ORPEA

Le fort développement d'ORPEA depuis 29 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 24 heures sur 24 et 7 jours sur 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 : bienveillance, loyauté, professionnalisme et humilité.

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 l'écoute bienveillante, 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 20 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 », « bien-traitance » 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 des opérations 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, évaluation externe) ;
- 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 qualité, d'identifier et de prévenir tout risque potentiel.

Dans chacun des pays où ORPEA est implanté, les équipes du département qualité sont à l'œuvre afin d'implémenter le système qualité du Groupe et la démarche qualité au sein même des établissements et travaillent en étroite collaboration avec les Directions médicales et autres services supports experts. les Directions qualité des différents pays 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.

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.

Ces évaluations 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 « Gesundhei tsqualitätsgesetz »).

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

En Espagne, la clinique Lopez Ibor, spécialisée en psychiatrie adultes et en psychologie clinique enfants et adultes, a obtenu la certification SGS ISO 9001:2015 en mars 2019, sans non-conformités.

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 tutelles (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 2018, 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 2018, tous les sites ORPEA Ibérica sont certifiés AENOR ainsi que tous les sites Ecoplar, repris en cours d'année 2018.

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, réalisée par une commission de l'ASL (Agence de santé de la région), est obligatoire. 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 conformité a été > 90 % et tous les établissements soumis à évaluation ont été accrédités, en 2018.

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 établissements inspectés sur l'ensemble du pays en 2018 se situent sur une moyenne de 1,3 (Très bien) sur un benchmark national de 1,5.

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 2018, 11 centres seniors de Rhénanie se sont engagés dans une démarche volontaire pour être testés sur la convivialité au sein de l'institution. Ils ont reçu le certificat « Grüner Haken (crochet vert) » de la convivialité.et la promotion de la qualité de vie dans la vieillesse et le handicap.

Environ 100-200 fonctions sont interrogées par les auditeurs sur les priorités d'autonomie, de participation et de dignité humaine. Les audits sont effectués dans le respect des résidents. Les auditeurs vérifient les installations à l'aide d'un manuel de 102 points, attachant une grande importance à l'ouverture et à la traçabilité. Les résultats sont publiés sur internet.

En Autriche :

- les maisons de retraite font, quant à elles, l'objet d'un contrôle annuel par les autorités gouvernementales (« Pflegeaufsicht »), contrôles durant lesquels seront 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 ;
- deux maisons de retraite de SENECURA se sont engagées dans un projet national de gestion de la douleur avec PAINCERT : société spécialisée dans la certification des établissements de soins de santé pour la gestion de la douleur : SENECURA a reçu une certification nationale pour la gestion de la douleur dans ces structures ;
- neuf établissements ont bénéficié en 2018 de la certification pour la gestion, l'amélioration et l'éducation de la qualité des soins « E-QUALIN Österreich: IBG Institut für Bildung im Gesundheitsdienst GmbH », obtenant ainsi un certificat national de qualité en soins, à afficher au sein des résidences concernées.

  Cette certification permet l'utilisation du logiciel NEXUS/E-Qalin et est adapté aux exigences de la gestion de la qualité E-Qalin. Le concept technique, les modèles de tarification, de gestion des petits équipements, et les fonctions pratiques garantissent une flexibilité maximale et réduisent les coûts de formation et de projet en optimisant également la transparence dans le processus ;
- au Top 1000 des entrepreneurs de Basse-Autriche « ECHO TOP 1000 Unternehmer », deux institutions ont été classées, respectivement 866 et 864 sur 1000. Depuis 2015, le « Top 1000 des entreprises » a été publié dans l'annuaire de l'économie, pour la Basse-Autriche, avec grand succès. Le magazine est très populaire auprès des opérateurs commerciaux, des gestionnaires et des employés et sert de source d'information et de travail de référence ;
- en 2018, quatre établissements ont obtenu la note de 4/5 et/ou 3/5 décernée par le gouvernement de région Vorarlberg « State Government Vorarlberg » remportant un trophée attribué aux établissements privilégiant les produits locaux dans la restauration collective ;
- en 2018, label pour le « Soutien-intégration des personnes handicapées sur le marché du travail » :
  - trois structures reçoivent cette distinction délivrée par gouvernement de région Vorarlberg « *State Government Vorarlberg* »,
  - une structure reçoit un label identique délivré par le ministère social du Tyrol ;
- trois labels d'approbation « opération familiale », label délivré par le ministère fédéral de la Famille et de la Jeunesse *Familien-Freundlicher Betrie* ;
- quatre résidences ont obtenu une reconnaissance de la promotion de la santé au travail pour le personnel délivrée par le fonds pour la promotion de la santé (fonds rattaché au ministère de la santé) et par la caisse d'assurance régionale (*Steiermärkische Gebietskranken-kasse*) ;
- six certifications annuelles 2018 *Verein Ökoprofit* pour la politique de développement durable pour ces 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 ses établissements dans les prochaines années. En 2018, quatre établissements supplémentaires emportent ce certificat.

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 2018, pour la **France,** les lauréats étaient :

- 1er prix : la Résidence de Bordeaux Cauderan (33) et la Clinique SSR de Livry-Gargan (93) ;
- 2e prix : la Résidence de Granville (50) et la Clinique Psychiatrique d'Argenteuil (95) ;
- 3e prix : la Résidence des Jardins de Grasse (06) et la Clinique SSR du moulin de Viry (91).

En Belgique, les établissements suivants ont obtenu le Trophée Qualité 2018 :

- 1er prix : la Résidence Bonaparte Waterloo ;
- 2e prix : la Résidence Closière Cornet à Villers-la-Ville ;
- 3e prix : les Résidences James Ensor à Ostende.

En Espagne, les résidences suivantes ont été récompensées :

- 1er prix : la Résidence ORPEA Zaragoza à Saragosse ;
- 2e prix : la Résidence Carabanchel à Madrid ;
- 3e prix : la Résidence Pinto II à Madrid.

En Italie, les résidences suivantes ont été gratifiées :

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

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 2018 *(voir plus haut)* :

- 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 2018 sont supérieurs à 85 %.

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 2018, plus de 50 000 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, Portugal et Chine.

Plus de 29 000 questionnaires ont été retournés et analysés, soit un taux de retour de 58,1 %. Il ressort de cette enquête que :

- 92,5 % des résidents et familles se disent satisfaits ou très satisfaits des prestations des établissements ;
- 93,7 % des résidents et familles recommanderaient les établissements du Groupe à leur entourage.

Les résultats de ces enquêtes de satisfaction sont présentés au Comité de Direction puis aux équipes de chaque établissement. À l'issue de ces présentations, chaque directeur d'établissement met en place au sein de sa structure des groupes de travail afin de déterminer les axes d'amélioration à mettre en œuvre que ce soit sur le plan des soins, des activités, de l'hôtellerie ou de la restauration.

L'ensemble des résultats et plans d'actions est présenté aux familles/résidents dans le cadre d'une réunion d'échanges.

Pour les activités de maintien à domicile (DOMIDOM et ADHAP), une enquête de satisfaction est effectuée, annuellement en France, par téléphone, sur la base d'un échantillonnage pris parmi les clients de chacune des agences. En 2018, les taux de satisfaction des clients des agences DOMIDOM et ADHAP sont supérieurs à 85 %.

En outre, en France, une enquête de satisfaction est réalisée chaque année auprès des médecins prescripteurs et correspondants des établissements du Groupe, qui nous adressent leurs patients pour une hospitalisation ou un séjour avec 98 % des prescripteurs/correspondants qui s'avèrent satisfaits des établissements du Groupe et les recommanderaient à leurs patients.

1.3.3 UNE ORGANISATION OPTIMISÉE ET EFFICACE AU SERVICE DE LA QUALITÉ

1.3.3.1 UNE ORGANISATION ADAPTÉE AU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Afin d'établir une organisation adaptée à la dimension de plus en plus internationale du Groupe, ORPEA a initié il y a deux ans une vaste refonte de sa structure organisationnelle. Cette nouvelle organisation permettra au Groupe de maintenir une croissance soutenue tout en sécurisant l'excellence opérationnelle dans tous ses pays sur le long terme.

D'une organisation par pays, ORPEA a ainsi structuré des *Clusters,* constituant des entités organisationnelles gérant un ou plusieurs pays dits *Business Units* où le Groupe est présent.

Chaque *Cluster* dispose d'une équipe de direction (CEO, CFO, COO) issue de l'interne et d'un siège administratif intégrant toutes les fonctions supports (légal, développement, construction, qualité, ressources humaines, contrôle, IT, etc.). Les Directeurs de chaque fonction support sont en charge de déployer les standards ORPEA au sein du *Cluster* mais aussi au sein des *Business Units*/des pays du *Cluster.*

L'objectif de la nouvelle organisation est de trouver le juste équilibre entre :

- d'une part un niveau de décentralisation nécessaire pour assurer la proximité, le respect des spécificités nationales, et être au plus proche des attentes ;
- et d'autre part, une centralisation afin de continuer à bénéficier de l'effet taille du Groupe permettant de dégager des synergies et de faciliter le contrôle.

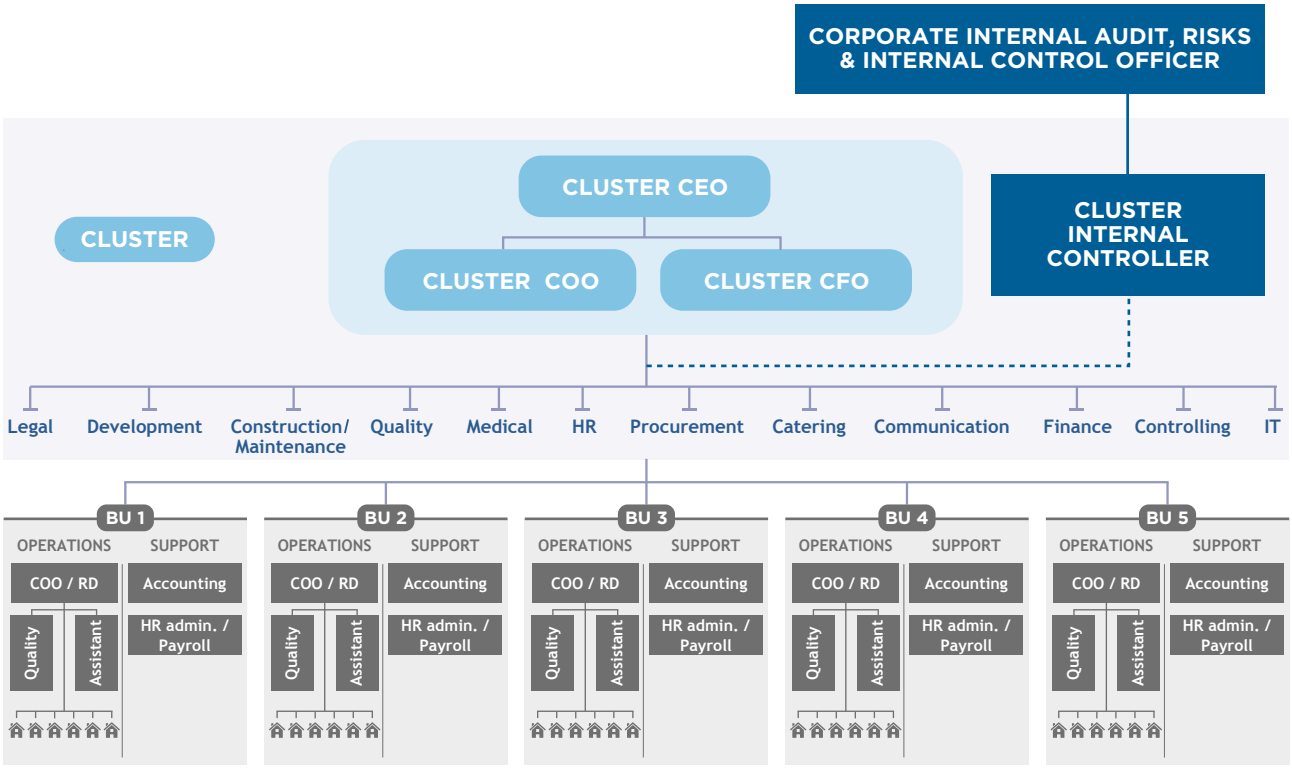
Afin de maîtriser cette plus grande décentralisation, le contrôle a été renforcé d'une part au sein de la Direction risques, audit et contrôle interne, désormais constituée de 16 experts au *corporate* avec des relais au sein des *Clusters,* et, d'autre part, avec le recrutement de coordinateurs au sein du service *corporate.*

Les coordinateurs *Corporate* sont des managers expérimentés, tous issus de la promotion interne (excellente connaissance des process du Groupe) et couvrent chaque fonction supports, tels que les ressources humaines, la qualité, le contrôle de gestion et la finance, le développement, les achats, les travaux, le juridique. Leur mission consiste à initier, conseiller, suivre et contrôler l'application des politiques Groupe dans chaque *Cluster,* pour chaque domaine d'expertise, tout en s'adaptant à la culture et la législation locales. Ils ont donc une autorité fonctionnelle sur les Directeurs de fonctions supports au niveau des *Clusters.*

Les coordinateurs ont ainsi défini pour leurs périmètres respectifs les règles incontournables à appliquer dans tous les *Clusters* 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 la cotation en Bourse du Groupe). Ces « prérequis Groupe », complétés par des modalités de contrôle adéquates, guident les *Clusters* dans leur intégration et dans la mise en œuvre des process et procédures de fonctionnement du Groupe. Les *coordinateurs Corporate* sont chargés d'accompagner l'ensemble des *Clusters* dans le déploiement de ces prérequis et d'en contrôler la bonne mise en œuvre et le respect :

- suivi des performances des *Clusters* et des *Business Units* ;
- assister les *Clusters* dans la mise en application du *business model* et des prérequis ORPEA ;
- contrôle de cette bonne mise en application et le suivi des plans d'actions éventuellement mis en place ;
- suivi des décisions prises par les *Clusters.*

Les *Business Units* (ou pays) dispose d'une équipe opérationnelle restreinte (COO, responsable développement et responsable qualité) ayant 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. Les fonctions supports y sont limitées selon les besoins, les spécificités et la taille du pays et sont sous l'autorité fonctionnelle du *Cluster.*



Grâce à cette nouvelle organisation, ORPEA a démultiplié son potentiel de croissance tout en maîtrisant les ressources et coûts associés aux sièges. Le marché cible du Groupe est ainsi passé de neuf pays et 600 000 lits en 2017 à 35 pays et 1 600 000 lits.

1.3.3.2 UNE ORGANISATION CENTRALISÉE AU SEIN DE CHAQUE *CLUSTER*

La centralisation des fonctions supports au sein de chaque *Cluster* permet 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 du *Cluster* (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 7 jours sur 7.

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 2018, le taux de détention de l'immobilier a pu être ramené à 47 %, 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 5 713 M€ déduction faite des actifs immobiliers en cours de cession au 31 décembre 2018, pour un montant de 144,5 M€, soit une augmentation de 672 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.

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)*					2017-2030	2017-2050	
	2017	2020	2030	2040	2050	Var. *(%)*	Var. *(%)*	TCMA
Allemagne	5 182	5 770	6 238	7 834	10 162	20 %	96 %	2,1 %
Autriche	463	495	654	833	1 135	41 %	145 %	2,8 %
Belgique	646	653	786	1 059	1 293	22 %	100 %	2,1 %
Brésil	3 627	4 182	6 568	10 722	15 796	81 %	335 %	4,6 %
Chine	25 345	27 076	39 969	67 774	109 092	58 %	330 %	4,5 %
Espagne	2 907	2 973	3 608	4 757	6 345	24 %	118 %	2,4 %
France	4 140	4 229	5 501	7 100	8 178	33 %	98 %	2,1 %
Italie	4 328	4 621	5 551	6 637	8 428	28 %	95 %	2,0 %
Luxembourg	25	26	33	48	68	35 %	178 %	3,1 %
Pays-Bas	788	843	1 266	1 659	2 044	61 %	159 %	2,9 %
Pologne	1 628	1 680	2 146	3 224	3 193	32 %	96 %	2,1 %
Portugal	644	678	828	1 028	1 247	29 %	94 %	2,0 %
République tchèque	436	441	690	823	886	58 %	103 %	2,2 %
Suisse	434	461	652	848	1 162	50 %	167 %	3,0 %
Union européenne	29 018	30 548	37 837	48 028	58 526	30 %	102 %	2,1 %

Source : Base de données de la Banque Mondiale.

Le vieillissement de la population engendre inévitablement 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	600 380	14,5 %
Belgique	137 000	21 %
Espagne	375 000	13 %
Italie	390 000	9 %
Suisse	93 000	21 %
Allemagne	900 000	17 %
Autriche	70 000	15 %
République tchèque	52 000	12 %
Pologne	85 000	5 %
Chine	-	-
Brésil	100 000	3 %
Portugal	80 000	12 %
Luxembourg	6 236	25 %
Pays-Bas	105 000	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. Selon l'Insee, le nombre de personnes âgées de plus de 85 ans devrait augmenter de 20 % sur la période 2015-2030 et cette hausse s'accélérera à + 50 % sur la période 2030-2040 du fait de l'arrivée en âge avancé des premières génération du *baby-boom*.

  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.
- **Au Luxembourg,** le taux d'équipement atteint 25 %. On estime que le nombre de résidents augmentera de 30 % d'ici 2030.
- **Au Pays-Bas,** avec 105 000 lits existants, le taux d'équipement n'est que de 13 % comparé à 15-20 % pour le reste de l'Europe de l'ouest. Le besoin de création de nouveaux lits est estimé à 70 0000 d'ici 2040 (+ 67 %).

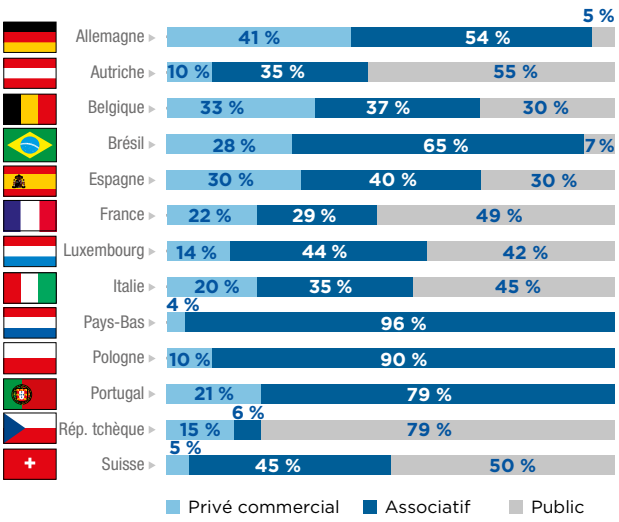
Pour faire face à ces besoins qui vont nécessiter des dizaines de milliards d'euros d'investissements, dans un contexte de contraintes budgétaires pour la plupart des États européens, le secteur privé a la capacité de relever le défi.

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, qui comprend 132 000 lits.

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.

Aux Pays-Bas, le secteur privé reste très limité à seulement 4 %. Le Top 8 représente approximativement 50 % du secteur privé.

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, 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…

Dans un contexte de hausse tendancielle du degré de dépendance et des besoins de soins des personnes accueillies en EHPAD, le taux d'encadrement en France (rapport entre le nombre d'employés en équivalent temps plein et le nombre de places installées) est en hausse constante, passant de 57,2 en 2007 à 62,8 en 2015 selon le rapport de la DREES de septembre 2017. De même, la part du personnel médical et paramédical s'est accrue et atteignait 45.7 % en 2015. Cette médicalisation engendre en effet 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 facturée 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.

Aux Pays-Bas

Aux Pays-Bas, 65 % du prix de journée est financé par le gouvernement (pour les soins journaliers, les frais médicaux étant couverts par l'Assurance Maladie) et les 35 % restants, relatifs à l'hébergement, sont financés par le résident.

Le reste à charge est libre pour les nouveaux résidents.

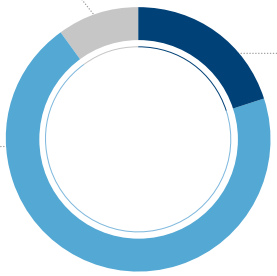
Au Luxembourg

Au Luxembourg, 52 % du prix de journée est financé par l'Assurance dépendance (pour les aides et soins) et les 48 % restants, relatifs à l'hébergement et services, sont financés par le résident.

La tarification de l'hébergement est libre.

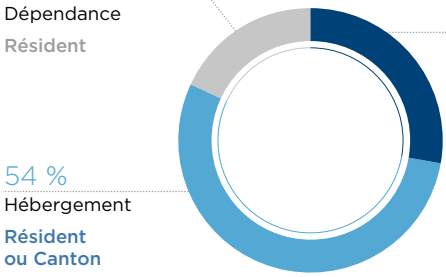
▶ SYNTHÈSE DES PRIX DE JOURNÉE EN MAISONS DE RETRAITE

FRANCE



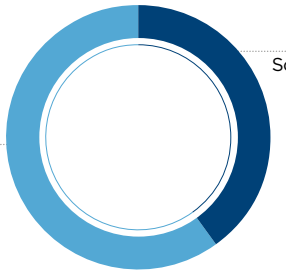
Prix de journée moyen : **110 €**

SUISSE



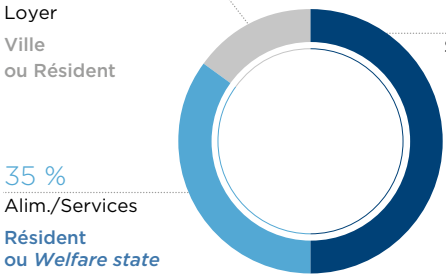
Prix de journée moyen : **240 €**

BELGIQUE



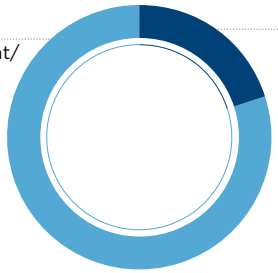
Prix de journée moyen : **110 €**

ALLEMAGNE



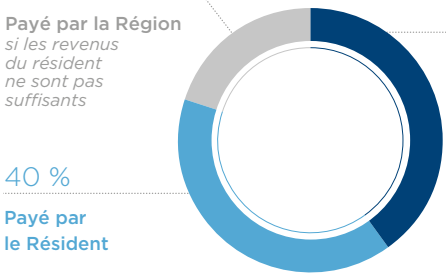
Prix de journée moyen : **100 €**

ESPAGNE



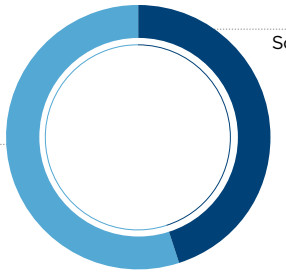
Prix de journée moyen : **55 €**

AUTRICHE



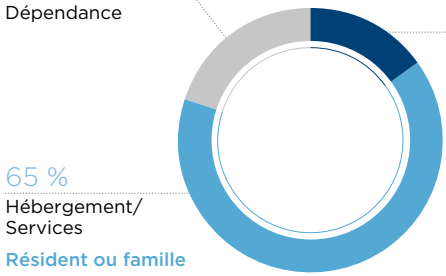
Prix de journée moyen : **120 €**

ITALIE



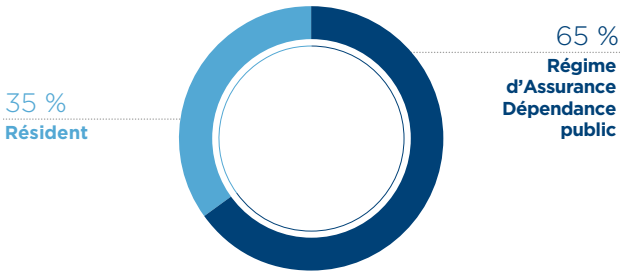
Prix de journée moyen : **90 €**

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE



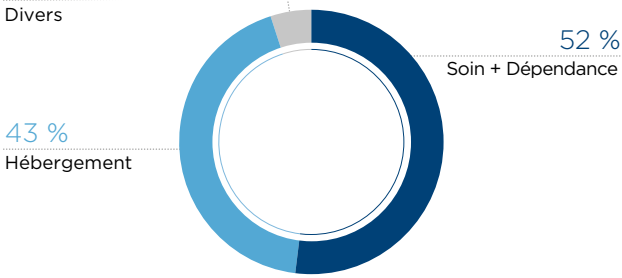
Prix de journée moyen : **45 €**

PAYS-BAS



Prix de journée moyen : **200 €**

LUXEMBOURG



Prix de journée moyen : **305 €**



2 Rapport de gestion de l'exercice 2018

2.1 Panorama de l'exercice 2018 **48**
- **2.1.1** Entrée aux Pays-Bas 48
- **2.1.2** Acquisition d'Inoges en Allemagne 48
- **2.1.3** Poursuite de développements sélectifs dans les pays historiques 49
- **2.1.4** Un réseau de 95 187 lits sur 935 établissements dans 14 pays 49
- **2.1.5** Poursuite de l'optimisation de la structure financière 50
- **2.1.6** Renforcement du patrimoine immobilier 50

2.2 Examen des comptes consolidés au 31 décembre 2018 **51**
- **2.2.1** Résultats consolidés 51
- **2.2.2** Bilan consolidé 54
- **2.2.3** Flux de trésorerie 55

2.3 Examen des comptes sociaux au 31 décembre 2018 **56**
- **2.3.1** Compte de résultat d'ORPEA SA 56
- **2.3.2** Bilan d'ORPEA SA 57
- **2.3.3** Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients 58
- **2.3.4** Filiales et participations 59

2.4 Autres informations financières **60**
- **2.4.1** Dividendes versés au cours des trois derniers exercices 60
- **2.4.2** Affectation du résultat et dividende proposé à l'Assemblée Générale 60
- **2.4.3** Dépenses somptuaires 60
- **2.4.4** Programme de rachat d'actions et contrat de liquidité 61
- **2.4.5** Activité de recherche et développement 61

2.5 Perspectives et événements survenus depuis le 1er janvier 2019 **62**
- **2.5.1** Perspectives 62
- **2.5.2** Événements survenus depuis le 1er janvier 2019 62

2.6 Gestion des risques **64**
- **2.6.1** Politique générale d'identification et de gestion des risques 64
- **2.6.2** Facteurs de risque 65

2.7 Contrôle interne **72**
- **2.7.1** Périmètre et objectifs du contrôle interne 72
- **2.7.2** Les acteurs et organes du contrôle interne 72
- **2.7.3** Définir, déployer, et appliquer des principes exigeants en matière de lutte contre la corruption et la fraude 74
- **2.7.4** Dispositif de contrôle interne relatif aux opérations 74
- **2.7.5** Dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable 76

2.8 Plan de vigilance **79**
- **2.8.1** Cartographie des risques : identification et évaluation des risques générés par l'activité du groupe ORPEA 79
- **2.8.2** Les procédures d'évaluation et de suivi de mise en œuvre des établissements, des filiales, des sous-traitants/fournisseurs avec lesquels le groupe ORPEA entretient une relation commerciale établie 83
- **2.8.3** La conduite d'actions d'atténuation ou de prévention des risques d'atteinte grave à l'environnement ou aux droits humains 86
- **2.8.4** La mise en œuvre de mécanismes d'alerte 96

2.9 Annexes **98**
Annexe 1 : tableau des résultats au cours de chacun des cinq derniers exercices 98

Le présent rapport de gestion rend compte de l'activité de la Société et de son Groupe au cours de l'exercice 2018. 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 2018

En 2018, ORPEA a poursuivi sa stratégie de développement et d'expansion à l'international avec l'acquisition de groupes en Allemagne et aux Pays-Bas, la création de nouveaux établissements et des acquisitions ciblées d'établissements indépendants, ainsi que la cession d'établissements en France qui ne correspondaient plus à la stratégie du Groupe.

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 2018, le réseau de lits a été accru de 8 537 nouveaux lits, dont plus de la moitié par création.

ORPEA a réalisé trois acquisitions de groupe en 2018 pour compléter son offre en Allemagne et aux Pays-Bas. Ces trois groupes représentent environ 85 M€ de chiffre d'affaires additionnel en année pleine. ORPEA a ainsi acquis Inoges en Allemagne, Dagelijks Leven et Woonzorgnet (962 lits) aux Pays-Bas.

ORPEA a également poursuivi sa stratégie immobilière visant à renforcer son taux de détention de l'immobilier pour atteindre 47 % à fin 2018.

2.1.1 ENTRÉE AUX PAYS-BAS

Dans le cadre de sa stratégie d'expansion européenne, ORPEA s'est implanté aux Pays-Bas à travers l'acquisition de Dagelijks Leven, l'un des principaux acteurs de maisons de retraite et Woonzorgnet, un expert de la psychiatrie.

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 %.

Le 30 juin 2018, ORPEA a acquis Dagelijks Leven, un des principaux acteurs de maisons de retraite aux Pays-Bas avec un réseau de 40 établissements représentant 800 lits (dont 170 lits en construction). Ces établissements sont tous récents 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 très standardisé facilement réplicable, favorable à un développement organique rapide.

Dagelijks Leven a réalisé un chiffre d'affaires de 27 M€ en 2017.

Le 1er janvier 2018, ORPEA a acquis la Société Woonzorgnet, expert reconnu dans la prise en charge de la Dépendance psychique, avec 162 lits répartis sur sept établissements. Woonzorgnet a réalisé un chiffre d'affaires de 10 M€ en 2017.

2.1.2 ACQUISITION D'INOGES EN ALLEMAGNE

Le 1er janvier 2018, ORPEA a acquis la Société Inoges, 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, 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 2017 un chiffre d'affaires de 50 M€.

2.1.3 POURSUITE DE DÉVELOPPEMENTS SÉLECTIFS DANS LES PAYS HISTORIQUES

En 2018, 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 :

- cession de 11 établissements représentant 855 lits en France, ne correspondant plus aux critères stratégiques du Groupe ;
- ouverture d'une quinzaine d'établissements, représentant environ 2 000 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 environ 6 000 lits en construction ;
- croissance externe sélective avec plusieurs acquisitions d'établissements indépendants ou de groupes notamment en Espagne, Suisse, Italie.

OUVERTURE DE 2 000 LITS EN EUROPE

Grâce à son réservoir de croissance de lits en construction et restructuration, ORPEA a ouvert, en 2018 environ 2 000 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.

NOUVEAUX PROJETS DE CONSTRUCTION POUR 6 000 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, Italie, Espagne, Brésil, Portugal, mais aussi en France, aux Pays-Bas, au Luxembourg représentant un total de près de 6 000 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 2 300 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 Espagne, Suisse, France, Italie, représentant un total d'environ 2 300 lits sur l'exercice 2018.

2.1.4 UN RÉSEAU DE 95 187 LITS SUR 935 ÉTABLISSEMENTS DANS 14 PAYS

Fin 2018, le réseau est constitué de 95 187 lits répartis sur 935 établissements dans 14 pays. Les lits hors de France (61 744) représentent désormais 65 % du réseau total, soit une multiplication par 5,5 depuis cinq ans.

Le réservoir de croissance est constitué de 17 108 lits en construction, dont 85 % hors de France, avec de nombreux établissements dans des localisations à fort potentiel tels que Berlin, Zurich, Prague, Lisbonne, Varsovie, Rio de Janeiro...

Depuis fin 2015, ORPEA a donc doublé la taille de son réseau de croissance de lits en construction, lui permettant de renforcer encore sa visibilité car l'ouverture progressive de ces lits sur les cinq prochaines années permettra d'alimenter une partie de la croissance organique future.

	Nombre d'établissements	Nombre de lits total	Dont lits opérationnels	Dont lits en construction
France / Benelux	**477**	**42 320**	**37 986**	**4 334**
France	354	33 443	30 856	2 587 *
Belgique	61	7 437	6 275	1 162
Pays-Bas	60	1 075	855	220
Luxembourg	2	365	0	365
Europe centrale	**230**	**24 334**	**20 045**	**4 289**
Allemagne	172	17 990	15 243	2 747
Suisse	37	3 695	2 862	833
Italie	21	2 649	1 940	709
Europe de l'Est	**125**	**12 917**	**10 100**	**2 817**
Autriche	84	7 474	7 088	386
République tchèque	19	2 698	1 905	793
Pologne	22	2 745	1 107	1 638
Péninsule Ibérique Latam	**102**	**15 476**	**9 808**	**5 668**
Espagne	62	10 428	8 702	1 726
Portugal **	22	2 296	635	1 661
Brésil **	18	2 752	471	2 281
Autres pays (Chine)	**1**	**140**	**140**	**0**
TOTAL	**935**	**95 187**	**78 079**	**17 108**

* *Dont 1 087 lits en redéploiement en 2018 et 1 130 lits en 2017. Les lits en redéploiement correspondent à des lits qui seront fermés pour être reconstruits.*
** *Partenariat avec SIS Group (Portugal et Brésil) à hauteur de, respectivement, 49,5 % et 49,9 % pour ORPEA.*

2.1.5 POURSUITE DE L'OPTIMISATION DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

En 2018, ORPEA a poursuivi sa stratégie de diversification et d'optimisation de sa structure financière.

Le Groupe a en effet réalisé, en mars 2018, son premier placement public obligataire d'un montant total de 400 M€ à échéance sept ans (mars 2025), avec un coupon annuel fixe de 2,625 %, lui permettant d'élargir sa base investisseurs crédit et allonger la maturité de sa dette.

ORPEA a également réalisée une nouvelle émission de *Schuldschein,* pour un total d'environ 336 M€, alliant extension de maturité (170 M€) et new money (166 M€). ORPEA est ainsi le premier émetteur français sur le marché du *Schuldschein* avec un encours d'environ 1,3 Md€ et une base de plus de 50 investisseurs internationaux distincts.

Bien entendu, le Groupe a également poursuivi la mise en place de financements bancaires classiques : emprunts coporate classiques, crédits-bails, prêts hypothécaires…

L'ensemble de ces opérations de financement a été réalisé 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.

2.1.6 RENFORCEMENT DU PATRIMOINE IMMOBILIER

ORPEA a poursuivi sa stratégie de détention des actifs immobiliers les mieux localisés, notamment à Madrid en Espagne (cinq sites du groupe Ecoplar), ou à Davos en Suisse. Ainsi, le patrimoine immobilier s'est accru d'un montant net de 671 M€ en 12 mois pour atteindre 5 713 M€ (hors actifs immobiliers détenus en vue de la vente pour 144,5 M€) pour une surface d'environ 2 millions de m² au 31 décembre 2018. ORPEA détient désormais 47 % de son patrimoine immobilier, soit un niveau proche de son objectif de 50 %.

Cette valorisation, établie par des experts indépendants, fait ressortir un taux de capitalisation moyen de 5,8 %, contre 6,0 % en 2017, soit une valorisation prudente au regard des récentes transactions de marché sur le même type d'actif à 4,5 %.

Le patrimoine immobilier confère à ORPEA une position unique dans le secteur, lui permettant de pérenniser ses cash-flows à long terme et d'accroître la flexibilité et la pérennité de sa structure financière.

2.2 EXAMEN DES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

2.2.1 RÉSULTATS CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires	**3 419 764**	**3 138 234**
Achats consommés et autres charges externes	(915 600)	(861 465)
Charges de personnel	(1 802 301)	(1 639 499)
Impôts et taxes	(119 313)	(104 449)
Amortissements et provisions	(175 896)	(153 309)
Autres produits opérationnels courants	30 686	22 006
Autres charges opérationnelles courantes	(9 649)	(7 167)
Résultat opérationnel courant	**427 691**	**394 351**
Autres produits opérationnels non courants	134 839	115 180
Autres charges opérationnelles non courantes	(116 967)	(96 150)
Résultat opérationnel	**445 563**	**413 381**
Produits financiers	12 410	11 482
Charges financières	(148 576)	(146 923)
Charge financière liée au remboursement anticipé de l'ORNANE		(15 254)
Coût de l'endettement financier net	**(136 166)**	**(150 695)**
Variation JVO *		(124 023)
Résultat avant impôt	**309 937**	**138 663**
Charge d'impôt	(95 309)	(84 522)
Charge d'impôt lié au remboursement anticipé de l'ORNANE		(21 633)
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu		52 874
QP de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	6 987	4 421
Résultat net de l'ensemble consolidé	**221 075**	**89 803**
Part revenant aux intérêts minoritaires	684	14
Part du Groupe	220 391	89 789
Résultat net part du Groupe hors incidence du remboursement anticipé de l'ORNANE et de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu	220 391	197 825
Nombre d'actions	64 586 323	64 553 123
Résultat net part du Groupe consolidé par action *(en euros)*	3,41	1,46
Résultat net part du Groupe consolidé dilué par action *(en euros)*	3,41	1,46

* *JVO : Juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE.*

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DU GROUPE ORPEA EN 2018

En 2018, ORPEA enregistre un chiffre d'affaires de 3 419,8 M€, supérieur à son objectif initial qui s'établissait à 3 400 M€, et en hausse de + 9,0 %, représentant 281,6 M€ additionnels par rapport à 2017. 16 ans après son introduction en Bourse, cette progression en une seule année, représente presque deux fois la taille du Groupe lors de son introduction en 2002.

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

- une croissance organique solide de + 5,0 %. 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 2017 et par l'ouverture sur l'année 2018 d'environ 2 300 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 d'Anavita en République tchèque et Dr. Dr. Wagner en Autriche en 2017 et la contribution des acquisitions 2018 (Inoges en Allemagne et Woonzorgnet aux Pays-Bas sur 12 mois, et Dagelijks Leven aux Pays-Bas sur six mois).

(en millions d'euros) **(IFRS)**	**2018**	**2017**	**Var. 2018/2017** *(%)*	**2016**
France / Benelux	2 040,3	1 942,7	+ 5,0 %	1 857,5
Europe centrale	875,1	782,5	+ 11,8 %	692,3
Europe de l'Est	335,0	268,8	+ 24,6 %	189,3
Péninsule ibérique Latam	167,4	142,8	+ 17,2 %	101,7
Autres pays	2,0	1,5	NS	0,4
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**3 419,8**	**3 138,2**	**+ 9,0 %**	**2 841,2**
dont croissance organique *			*+ 5,0 %*	

* *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.*

Europe centrale : Allemagne, Italie et Suisse.
Europe de l'Est : Autriche, Pologne et République tchèque.
Péninsule Ibérique : Espagne, Portugal.
Autres pays : Chine.

La zone France Benelux comprend l'activité en France, en Belgique et aux Pays-Bas. Le chiffre d'affaires de cette zone a continué de progresser, avec un chiffre d'affaires en hausse de 5,0 % sur l'exercice pour atteindre 2 040,3 M€, soit 60 % de l'activité totale du Groupe.

Cette progression a été portée par une croissance organique solide résultant essentiellement de :

- l'ouverture de nouveaux lits, correspondant à des ouvertures de nouvelles constructions en France et en Belgique, des restructurations et transferts ainsi que des extensions, notamment des hôpitaux de jour dans les Cliniques SSR ;
- la montée en puissance des établissements ouverts ces 18 derniers mois ;
- la bonne tenue du taux d'occupation des établissements matures, permise par la qualité reconnue des soins, de l'hôtellerie et des services offerts dans les établissements ORPEA.

L'intégration des acquisitions réalisées aux Pays-Bas, Woonzorgnet et Dagelijks Leven, a également contribué au dynamisme de la zone.

La zone Europe centrale comprend l'activité en Allemagne, Suisse et Italie. Le chiffre d'affaires de cette zone enregistre une hausse soutenue de + 11,8 % à 875,1 M€, soit 26 % de l'activité totale du Groupe.

Cette progression est portée par un bon niveau de croissance organique ainsi que par la contribution des acquisitions, notamment Inoges en Allemagne pour la plus importante, ainsi que des acquisitions sélectives en Suisse et en Italie.

La zone Europe de l'Est comprend l'activité en Autriche, République tchèque et Pologne. Le chiffre d'affaires de cette zone est en très forte croissance de + 24,6 %et atteint 335,0 M€, soit 10 % de l'activité totale du Groupe. Cette progression résulte notamment de la contribution, au premier semestre 2018, des acquisitions 2017 des groupes Dr. Dr. Wagner en Autriche et d'Anavita en République tchèque.

La zone Péninsule Ibérique comprend l'activité en Espagne et au Portugal. Le chiffre d'affaires de cette zone progresse de + 17,2 % à 167,4 M€, représentant 5 % de l'activité totale du Groupe, grâce à un bon niveau de croissance organique ainsi que l'acquisition notamment du groupe Ecoplar en Espagne.

La zone Autres pays ne comprend que la Chine avec un chiffre d'affaires de 2,0 M€, correspondant à un établissement à Nankin.

RENTABILITÉ ET RÉSULTAT NET

(en millions d'euros) **(IFRS)**	31/12/2018	% du CA	31/12/2017	% du CA	Var. 2018/2017 *(%)*
Chiffre d'affaires	3 419,8	100,0 %	3 138,2	100,0 %	+ 9,0 %
EBITDAR *	911,8	26,7 %	846,2	27,0 %	+ 7,8 %
EBITDA **	603,7	17,7 %	547,7	17,5 %	+ 10,2 %
Résultat opérationnel courant	427,7	12,5 %	394,4	12,6 %	+ 8,4 %
Résultat opérationnel	445,6	13,0 %	413,4	13,2 %	+ 7,8 %
Coût de l'endettement financier net	(136,2)	N/A	(150,7)	N/A	N/A
Variation de juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE.	0,0		(124,0)		N/A
Résultat avant impôt	309,4	9,0 %	138,7	4,4 %	N/A
Résultat net part du Groupe hors variation nette JVO et hors actualisation des impôts différés * **	**220,4**	**6,4 %**	**197,8**	**6,3 %**	**+ 11,4 %**
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu en France ***	0,0		52,9		N/A
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**220,4**	**6,4 %**	**89,8**	**2,9 %**	**N/A**

* *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 %).*

L'EBITDAR (EBITDA avant loyers, inclut les provisions rattachées aux postes « charges externes » et « charges de personnel » progresse de + 7,8 % à 911,8 M€, soit une marge de 26,7 % du chiffre d'affaires, en légère baisse par rapport à 2017.

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 10,2 % à 603,7 M€, soit une marge représentant 17,7 % du chiffre d'affaires, en hausse de 20 points de base par rapport à 2017. Hors « Prime Macron » et baisse du CICE, la marge d'EBITDA atteint 18,0 %, soit une progression de 50 points de base.

Le Résultat Opérationnel Courant ressort à 427,7 M€ (+ 8,4 %) après amortissements et provisions de 175,9 M€ (+ 14,7 %) reflétant la hausse du patrimoine immobilier.

Le Résultat Opérationnel ressort à 445,6 M€, contre 413,4 M€ sur l'exercice précédent. Il intègre un produit net non récurrent de 17,9 M€, comprenant notamment la plus-value de cession d'établissements français, contre 19 M€ en 2017.

Le coût de l'endettement financier net est de (136,2) M€, quasi stable par rapport à 2017, hors charge financière liée au remboursement anticipé de l'ORNANE en 2017.

Après prise en compte d'une charge d'impôt de 95,3 M€ (+ 12,7 %), le **résultat net part du Groupe** s'élève à 220,4 M€, en hausse de + 11,4 % (Hors impact de l'ORNANE et de l'actualisation des impôts différés).

2.2.2 BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Goodwill	1 137 160	1 012 943
Immobilisations incorporelles nettes	2 256 670	2 082 066
Immobilisations corporelles nettes	5 267 667	4 672 159
Immobilisations en cours de construction	445 627	369 415
Participation dans les entreprises associées et coentreprises	111 136	110 307
Actifs financiers non courants	42 161	39 932
Actifs d'impôt différé	43 383	36 837
Actif non courant	**9 303 806**	**8 323 658**
Stocks	9 697	8 671
Créances clients et comptes rattachés	229 964	203 964
Autres créances et comptes de régularisation	626 626	481 586
Trésorerie et équivalents de trésorerie	767 987	613 898
Actif courant	**1 634 274**	**1 308 119**
Actifs détenus en vue de la vente	**206 493**	**63 705**
TOTAL DE L'ACTIF	**11 144 573**	**9 695 482**

PASSIF

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Capital	80 733	80 691
Réserves consolidées	2 110 438	2 076 972
Écart de réévaluation	557 720	467 714
Résultat de l'exercice	220 391	89 789
Capitaux propres – part du Groupe	**2 969 282**	**2 715 166**
Intérêts minoritaires	1 392	213
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	**2 970 675**	**2 715 379**
Dettes financières à long terme	5 104 441	4 621 575
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE		
Provisions	114 851	122 273
Provisions retraites et engagements assimilés	83 717	72 185
Passifs d'impôt différé	930 710	858 288
Passif non courant	**6 233 778**	**5 674 320**
Dettes financières à court terme	685 224	405 000
Provisions	32 489	48 706
Fournisseurs et comptes rattachés	268 456	227 206
Dettes fiscales et sociales	363 170	269 967
Passif d'impôt exigible	25 374	2 974
Autres dettes et comptes de régularisation	358 914	288 225
Passif courant	**1 733 627**	**1 242 077**
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente	**206 493**	**63 705**
TOTAL DU PASSIF	**11 144 573**	**9 695 482**

Actifs d'exploitation

Au 31 décembre 2018, à l'actif du bilan, les goodwills s'élèvent à 1 137,2 M€ (déduction faite des goodwills à céder de 58,1 M€ au 31 décembre 2018), contre 1 012,9 M€ fin 2017. Les actifs incorporels (principalement constitués des autorisations d'exploitation) sont de 2 256,7 M€ contre 2 082,1 M€ fin 2017 (déduction faite des actifs incorporels détenus en vue de la vente d'un montant de 3,8 M€ au 31 décembre 2018 contre 63,7 M€ au 31 décembre 2017).

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 5 713,3 M€ (déduction faite des actifs immobiliers en cours de cession pour 144,5 M€) dont 445,6 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 2018 d'un montant net de 671,7 M€, soit une croissance de 13,3 %, notamment *via* des acquisitions d'actifs en Italie, Espagne et Suisse.

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 2018, la charge immobilière globale, comprenant les loyers et les amortissements sur les actifs immobiliers détenus en propre ou partiellement, représente 458,8 M€ (150,7 M€ d'amortissements et 308,1 M€ de loyers), contre 435,9 M€ en 2017 (137,4 M€ d'amortissements et 298,5 M€ de loyers).

Structure financière et endettement

Au 31 décembre 2018, les fonds propres part du Groupe s'élèvent à 2 969,3 M€, contre 2 715,2 M€ au 31 décembre 2017. Cette augmentation provient notamment de la hausse du résultat net et de la revalorisation du patrimoine immobilier.

Le Groupe dispose à fin 2018, d'une trésorerie et équivalents de 768,0 M€ contre 613,9 M€ fin 2017, notamment grâce au produit des financements réalisés durant l'année, dont un placement public obligataire, des emprunts de type « *Schuldschein* », des placements privés obligataires et des prêts bilatéraux classiques.

La dette financière nette s'établit à 5 022 M€ [(1)], contre 4 413 M€ [(1)] au 31 décembre 2017. La progression résulte d'un rythme soutenu d'investissements immobiliers et d'exploitation sur l'exercice 2018. Cette dette financière nette à fin 2018 se compose de :

- dettes financières brutes à court terme : 685,2 M€ [(1)] ;
- dettes financières brutes à long terme : 5 104,4 M€ ;
- trésorerie : (768,0) M€.

La dette financière brute à court terme s'établit au 31 décembre 2018 à 685,2 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. Ses ratios d'endettement (« covenants ») restent éloignés des limites imposées. Ils s'établissent, au 31 décembre 2018, à :

- levier financier retraité de l'immobilier = 2,3 stable par rapport à 2017 (5,5 autorisé) ;
- *gearing* retraité = 1,5 contre 1,4 à fin 2017 (2,0 autorisé).

Le Groupe a poursuivi en 2018 l'optimisation de sa structure financière, par la mise en place de nouvelles opérations de couvertures et des financements diversifiés. Ainsi :

- 46 % de la dette nette est non bancaire au 31 décembre 2018 ;
- la maturité moyenne de la dette nette est de 6,2 ans fin 2018 ;
- 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)	2018	2017	2016
Marge brute autofinancement	+ 455	+ 432	+ 386
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	+ 415	+ 398	+ 347
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(960)	(1 068)	(787)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	+ 699	+ 744	+ 461
Variation de trésorerie	+ 154	+ 74	+ 21

Les flux nets générés par l'activité progressent de + 4,3 % en 2018 à 415 M€.

Les flux nets liés aux opérations d'investissements s'établissent à (960) M€, dont 72 % pour des investissements immobiliers : poursuite des constructions et acquisitions d'immeubles exploités par le Groupe, notamment en Espagne, Suisse, Italie et au Portugal pour sécuriser la rentabilité sur le long terme.

Les flux nets liés aux opérations de financement sont positifs de 699 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 206,5 M€ au 31 décembre 2018 et 63,7 M€ au 31 décembre 2017.

2.3 EXAMEN DES COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2018

2.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT D'ORPEA SA

(en euros)	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires	866 262 327	792 094 399
Production stockée	(2 507 492)	(40 686 454)
Autres produits d'exploitation	35 391 089	48 848 457
Achats et charges externes	(317 381 881)	(292 982 963)
Impôts et taxes	(52 291 487)	(43 310 280)
Charges de personnel	(432 312 492)	(369 310 432)
Dotations aux amortissements et provisions	(22 139 019)	(21 507 398)
Autres charges d'exploitation	(1 238 504)	(1 016 663)
Résultat d'exploitation	**73 782 467**	**72 128 666**
Produits financiers	94 099 184	165 288 643
Charges financières	(138 058 576)	(112 292 194)
Résultat financier	**(43 959 392)**	**52 996 448**
Résultat courant avant impôt	**29 823 075**	**125 125 115**
Résultat exceptionnel	25 085 146	(8 969 099)
Participation des salariés		
Impôts sur les bénéfices	(17 537 186)	(4 954 206)
RÉSULTAT NET	**37 371 035**	**111 201 810**

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2018 s'élève à 866,3 M€, en hausse de + 9,4 % par rapport à 2017.

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 863,6 M€, en hausse de 14,4 % par rapport à l'exercice 2017 (754,6 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 2,8 M€, contre 37,4 M€ en 2017.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Les charges opérationnelles progressent en ligne avec l'activité :

- le poste « Achats et charges externes » est en hausse de + 8,3 % à 317,4 M€ ;
- les charges de personnel augmentent de + 17,0 % à 432,3 M€.

Les impôts et taxes sont en hausse de 20,7 % à 52,3 M€.

Les dotations aux amortissements et provisions s'élèvent à 22,1 M€, contre 21,5 M€ en 2017.

Au final, l'activité dégage un résultat d'exploitation en hausse de + 1 654 K€ par rapport à l'année précédente, à 73,8 M€ pour l'exercice 2018.

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier est en perte de (44,0) M€ contre un bénéfice de 53,0 M€ en 2017 ; il est notamment constitué d'une charge nette d'intérêts sur l'endettement net de la Société pour un montant de (41,7) M€ contre (51,3) M€ en 2017.

RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel est de + 25,1 M€, contre (9,0) M€ en 2017 grâce à des plus-values de cessions immobilières et des bonis de fusion en 2018.

RÉSULTAT NET

Avec une charge d'impôt de (17,5) M€, le résultat net ressort en bénéfice de 37,4 M€, contre 111,2 M€ en 2017.

2.3.2 BILAN D'ORPEA SA

ACTIF

(en euros)	31/12/2018 Brut	31/12/2018 Amort. et provisions	31/12/2018 Net	31/12/2017 Net
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	292 969 241	2 470 883	290 498 358	281 950 075
Immobilisations corporelles	448 427 172	171 580 313	276 846 859	248 621 922
Immobilisations financières	1 724 902 385	22 919 691	1 701 982 694	1 256 629 572
Total actif immobilisé	**2 466 298 798**	**196 970 885**	**2 269 327 913**	**1 787 201 571**
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours	11 122 327	1 188 655	9 933 672	7 322 142
Avances sur commandes	4 399 087		4 399 087	4 335 124
Clients et comptes rattachés	21 336 932	6 939 510	14 397 422	16 429 568
Autres créances	2 865 534 596	4 743 499	2 860 791 097	2 577 133 828
Valeurs mobilières de placement	64 777 225		64 777 225	24 140 322
Disponibilités	101 177 583		101 177 583	265 471 323
Charges constatées d'avance	12 343 550		12 343 550	11 126 108
Total actif circulant	**3 080 691 300**	**12 871 664**	**3 067 819 636**	**2 905 958 415**
Prime de remboursement des obligations	2 690 096		2 690 096	
Écart de conversion actif	42 738		42 738	
TOTAL DE L'ACTIF	**5 549 722 932**	**209 842 549**	**5 339 880 383**	**4 693 159 985**

PASSIF

(en euros)	31/12/2018	31/12/2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital	80 732 904	80 691 404
Primes et réserves	703 522 567	663 441 212
Report à nouveau		
Résultat de l'exercice	37 371 035	111 201 810
Provisions réglementées	8 990 449	8 389 506
Total capitaux propres	**830 616 956**	**863 723 932**
Provisions pour risques et charges	17 189 824	26 939 619
DETTES		
Emprunts et dettes financières	3 860 454 225	3 185 638 228
Avances sur commandes en cours	248 362	1 357 800
Fournisseurs et comptes rattachés	43 750 885	32 786 477
Dettes fiscales et sociales	129 921 780	93 655 421
Autres dettes	446 345 969	473 916 647
Produits constatés d'avance	8 330 921	11 384 497
Total dettes	**4 489 052 140**	**3 798 739 071**
Écart de conversion passif	3 021 463	3 757 364
TOTAL DU PASSIF	**5 339 880 383**	**4 693 159 985**

L'actif net immobilisé d'ORPEA SA s'établit à 2 269,3 M€ au 31 décembre 2018, contre 1 787,2 M€ un an plus tôt, notamment en raison de la hausse des immobilisations financières.

L'actif net circulant s'élève à 3 067,8 M€ contre 2 906,0 M€ au 31 décembre 2017.

Au passif, les capitaux propres de la Société s'élèvent à 830,6 M€ au 31 décembre 2018 contre 863,7 M€ pour l'exercice 2017.

Les emprunts et dettes financières – principal poste de dettes de la Société – s'établissent à 3 860,5 M€ au 31 décembre 2018, contre 3 185,6 M€ au 31 décembre 2017, notamment suite aux émissions d'emprunts obligataires.

Le total du bilan s'élève à 5 339,9 M€ au 31 décembre 2018, contre 4 693,2 M€ au 31 décembre 2017.

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 2018.

	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						35 162
Montant total des factures concernées TTC	23 390 157,84	6 320 255,21	1 285 915,15	1 172 325,53	6 265 465,61	15 043 961,50
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	3 %	1 %	0 %	0 %	1 %	2 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses 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			5 316 765,27			
(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			Délais contractuels : 30 jours Délais 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						32 965
Montant total des factures concernées TTC	209 909	6 149 305	2 998 205	218 164	14 592 834	23 958 508
Pourcentage du montant du chiffre d'affaires de l'exercice TTC	0 %	1 %	0 %	0 %	1 %	2 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	Pas de possibilité d'obtenir cette information (FAE et clients créditeurs par cumul/période et non par facture)					
Montant total des factures exclues TTC			(2 831 485)			
(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			Délais contractuels : 30 jours Délais légaux : 30 jours			

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 691 M€, en hausse de 9,6 % par rapport à l'exercice 2017 (630 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 10,7 % à 213,7 M€, contre 193,0 M€ en 2017 ;
- les charges de personnel sont en hausse de 10,8 % à 323,7 M€ ;
- les impôts et taxes sont en hausse de 12,6 % à 56,9 M€.

Au final, l'activité dégage un résultat d'exploitation de 91,9 M€, en progression de 6,5 % par rapport à l'exercice 2017.

Résultat financier

Le résultat financier ressort à (8,0) M€ contre 1,1 M€ en 2017, en raison de produits de participation moindre sur l'exercice 2018.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à 14,1 M€ contre 0 M€ en 2017, grâce à une plus-value de cession de titres de participation.

Résultat net

Avec une charge d'impôt de (21,5) M€, le résultat net ressort en bénéfice de 69,7 M€, contre 59,2 M€ en 2017.

Bilan

L'actif net immobilisé de CLINEA SAS s'établit à 828,5 M€ au 31 décembre 2018, contre 776,9 M€ au 31 décembre 2017. Cette progression provient du développement de CLINEA SAS et des restructurations.

L'actif net circulant s'élève à 257,1 M€ contre 253,6 M€ au 31 décembre 2017.

Au passif, les **capitaux propres** de la Société s'élèvent à 352,5 M€ au 31 décembre 2018, contre 282,7 M€ fin 2017.

Les emprunts et dettes financières s'établissent à 22,5 M€ au 31 décembre 2018 contre 18,9 M€ au 31 décembre 2017.

Le total du bilan s'élève à 1 085,6 M€ au 31 décembre 2018, contre 1 047,3 M€ au 31 décembre 2017.

2.3.4.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DES AUTRES PRINCIPALES FILIALES

La zone France Benelux comprend l'activité en France, en Belgique et aux Pays-Bas. Le chiffre d'affaires des filiales de cette zone s'établit à 2 040,3 M€ contre 1 942,7 M€ en 2017, soir une progression de + 5,0 %. L'EBITDAR Courant [1] ressort pour sa part à 591,1 M€, contre 564,9 M€ en 2017, soit une marge représentant 29,0 % du chiffre d'affaires.

La zone Europe centrale comprend l'activité en Allemagne, Suisse et Italie. Le chiffre d'affaires des filiales de cette zone s'établit à 875,1 M€ contre 782,5 M€ en 2017, soir une progression de + 11,8 %, notamment grâce à l'acquisition d'Inoges en Allemagne. L'EBITDAR Courant [1] ressort pour sa part à 225,8 M€, contre 210,3 M€ en 2017. Il est impacté négativement d'environ 100 points de base par l'acquisition d'Inoges.

La zone Europe de l'Est comprend l'activité en Autriche, République tchèque et Pologne. Le chiffre d'affaires des filiales de cette zone s'établit à 335,0 M€ contre 268,8 M€ en 2017, soir une progression de + 24,6 %. Cette progression résulte notamment de la contribution, au premier semestre 2018, des acquisitions 2017 des groupes Dr. Dr. Wagner en Autriche et d'Anavita en République tchèque. L'EBITDAR Courant [1] ressort pour sa part à 62,0 M€, contre 44,0 M€ en 2017, soit une marge représentant 18,5 % du chiffre d'affaires, en hausse de 210 points de base par rapport à 2017.

La zone Péninsule Ibérique comprend l'activité en Espagne et au Portugal. Le chiffre d'affaires des filiales de cette zone s'établit à 167,4 M€ contre 142,8 M€ en 2017, soir une progression de + 17,2 %, notamment grâce à l'acquisition d'Ecoplar en Espagne. L'EBITDAR Courant [1] ressort pour sa part à 35,1 M€, contre 29,8 M€ en 2017, soit une marge représentant 21,0 % du chiffre d'affaires, contre 20,9 % en 2017.

La zone Autres pays ne comprend que la Chine avec un chiffre d'affaires de 2,0 M€, correspondant à un établissement à Nankin, contre 1,5 M€ en 2017. L'EBITDAR Courant [1] ressort pour sa part à (2,3) M€, contre (2,9) M€ en 2017.

2.3.4.3 DÉTAIL DES PRINCIPALES PARTICIPATIONS

Voir chapitre 6 « Comptes individuels au 31 décembre 2018 ».

(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
2015 (2016)	0,90 €	0,90 €	Néant
2016 (2017)	1,00 €	1,00 €	Néant
2017 (2018)	1,10 €	1,10 €	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 37 371 035,38 €. Lors de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019, il sera proposé d'affecter 7 839,25 € à la réserve légale.

Le solde du bénéfice de l'exercice, augmenté du report à nouveau positif, des autres réserves et d'une partie de la prime de conversion, soit la somme de 77 539 004,40 €, constitue le bénéfice distribuable de l'exercice.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 27 juin 2019 de procéder à la distribution d'un dividende de 1,20 € par action (en hausse de + 9 % par rapport à l'exercice précédent) aux 64 615 837 actions de la Société, soit 77 539 004,40 €, prélevé dans son intégralité sur le bénéfice distribuable de l'exercice, ce qui représenterait un taux de distribution du résultat net part du Groupe 2018 (hors actualisation des impôts différés) de 35 %.

2.4.3 DÉPENSES SOMPTUAIRES

Les charges somptuaires visées par l'article 39-4 du Code général des impôts s'élèvent à 402 407 € 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 28 juin 2018 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	968 794 800 €
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 28 juin 2018, soit jusqu'au 27 décembre 2019

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 31 décembre 2018 :

- nombre d'actions : 15 875 ;
- solde en espèce du compte de liquidité : 508 763,70 €.

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 2019

2.5.1 PERSPECTIVES

ORPEA entend poursuivre sa stratégie de développement à l'international, tant dans les *Clusters* géographiques 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.

Pour 2019, le Groupe confirme son objectif d'un chiffre d'affaires d'au moins 3 700 M€ (+ 8,2 % par rapport à 2018), avec une rentabilité solide.

Ayant désormais atteint un niveau de détention immobilière proche de 50 %, le Groupe cédera sur les 12 prochains mois, entre 200 et 250 M€ d'immobilier à des conditions financières attractives.

Enfin, conformément à sa stratégie de montée en gamme de son réseau, ORPEA poursuivra sa stratégie d'arbitrage, notamment en Allemagne.

2.5.2 ÉVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LE 1ER JANVIER 2019

RENFORCEMENT SUR LE SEGMENT PREMIUM EN ALLEMAGNE AVEC L'ACQUISITION D'AXION GROUPE

ORPEA a acquis, en janvier 2019, les établissements du groupe allemand Axion afin de renforcer sa position sur le secteur des maisons de retraite premium en Allemagne.

Le groupe Axion a été créé en 2001 par M. Tavridis, son dirigeant actuel. Son expérience de plus de 20 ans dans les maisons de retraite et le succès de son modèle premium en font un expert reconnu sur le marché allemand. Axion gère aujourd'hui sept établissements regroupant 985 lits dont deux établissements (275 lits) haut de gamme à Hambourg. En 2017, les établissements de ce groupe ont généré un chiffre d'affaires de 30 M€.

Parallèlement, ORPEA et M. Tavridis créent une joint-venture détenue à 75 % par ORPEA pour le développement d'établissements premium en Allemagne. Cette JV a pour objectif de créer de nouveaux établissements dans les grandes villes allemandes en ciblant exclusivement les localisations à fort pouvoir d'achat. M. Tavridis sera le Directeur Général de cette joint-venture.

Ce développement s'inscrit parfaitement dans la stratégie d'ORPEA de montée en gamme du réseau allemand afin d'accroître significativement la création de valeur sur le moyen et le long terme, essentiellement par des créations d'établissements se différenciant des autres opérateurs.

RENFORCEMENT DU RÉSEAU AUX PAYS-BAS

Début janvier 2019, ORPEA a renforcé sa présence aux Pays-Bas par l'acquisition d'Allerzorg et de September qui ont généré un chiffre d'affaires cumulé de plus de 50 M€ en 2017.

Créé en 2006, Allerzorg est spécialisé dans les soins à domicile avec une couverture nationale. Allerzorg permet à ORPEA de diversifier son offre sur le marché néerlandais et de bénéficier d'un personnel qualifié de qualité (94 % des employés ont un statut d'infirmier).

En parallèle, ORPEA a renforcé son positionnement dans les maisons de retraite par l'acquisition de September avec un réseau de 125 lits sur sept établissements.

ORPEA dispose ainsi d'une offre diversifiée sur l'ensemble du secteur de la prise en charge de la Dépendance aux Pays-Bas, avec plus de 1 000 lits, et un très fort potentiel de développement organique au regard des besoins de nouveaux lits dans ce pays.

ACQUISITION ET PRISES DE PARTICIPATION AU BRÉSIL, CHILI ET URUGUAY

En 2019, ORPEA prend des positions stratégiques en Amérique latine, avec des partenaires de premier rang et devient le leader du continent à travers :

- la prise de participation de 50 % du leader chilien des maisons de retraite Senior Suites, ORPEA disposant d'un call à cinq ans sur les 50 % restants ;
- la prise de participation de 20 % du leader brésilien, Brasil Senior Living (BSL), avec des options d'achat pour monter à 100 % dans les cinq ans ;
- l'acquisition de l'établissement de référence en Uruguay.

Au Chili, ORPEA acquiert 50 % de Senior Suites, premier groupe privé chilien de maisons de retraite.

Le Groupe Senior Suites, créé en 1995, est aujourd'hui le premier groupe du pays tant en nombre d'établissements qu'en qualité. Il dispose de quatre établissements (616 lits) ouverts récemment et trois établissements (350 lits) en construction, tous en propriété immobilière. Ces établissements sont d'excellente qualité avec 95 % de chambres particulières, localisés dans les quartiers premium de Santiago du Chili. ORPEA pourra s'appuyer sur un partenaire de premier plan, Cimenta, fonds d'État immobilier chilien, fondateur et développeur de Senior Suites.

Au Brésil, ORPEA réalise une opération stratégique en prenant une participation de 20 % dans le leader brésilien, Brasil Senior Living (BSL). Créé en 2012, BSL est le premier opérateur global en soins de longue durée du pays : maisons de retraite, Cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation et soins à domicile. BSL dispose d'un réseau de 22 établissements (plus de 3 000 lits) tous situés à São Paulo (29 millions d'habitants, troisième plus grande agglomération au monde) :

- neuf établissements ouverts (1 283 lits) ;
- 13 établissements en construction ou en projet (1 800 lits).

La stratégie immobilière de BSL est similaire à celle d'ORPEA avec un taux de détention des immeubles de 50 %, à terme.

BSL est détenu par Patria Investments, un des principaux fonds d'investissement d'Amérique Latine, qui opère en partenariat avec Blackstone Group (actionnaire de 40 % de Patria Investments).

Cette prise de participation permet à ORPEA de devenir le leader au Brésil en privilégiant les localisations à fort pouvoir d'achat, de créer une forte barrière à l'entrée et de s'allier avec un partenaire de premier plan, expert dans le développement d'établissements.

Enfin ORPEA s'implante en Uruguay avec l'acquisition de l'établissement le plus haut de gamme du pays (98 lits), situé dans le meilleur quartier de Montevideo. ORPEA a également acquis l'immobilier. Cet établissement représente la référence en termes de qualité en Uruguay : il a été reconnu d'utilité nationale par le Président de la République d'Uruguay.

CHIFFRE D'AFFAIRES DU PREMIER TRIMESTRE 2019 – COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 6 MAI 2019

ORPEA a annoncé le 6 mai 2019 son chiffre d'affaires pour le premier trimestre 2019, clos le 31 mars dernier.

Croissance du chiffre d'affaires au T1 2019 : + 9,4 %

(en millions d'euros)	T1 2019	T1 2018	Var.
France Benelux	540,6	499,3	+ 8,3 %
Europe centrale	234,1	214,5	+ 9,2 %
Europe de l'Est	87,0	80,1	+ 8,6 %
Péninsule Ibérique	47,4	37,8	+ 25,5 %
Autres pays	0,8	0,4	N/A
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**909,9**	**832,1**	**+ 9,4 %**
*dont croissance organique **			*+ 4,7 %*

* *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.*

Dates de consolidation : les cessions annoncées en France sont déconsolidées à partir du 1er avril 2018, Dagelijks Leven aux Pays-Bas est consolidé à partir du 1er juillet 2018, Axion en Allemagne, September et Allerzorg aux Pays-Bas sont consolidés à partir du 1er janvier 2019.

Composition des clusters : Europe centrale (Allemagne, Italie et Suisse), Europe de l'Est (Autriche, Pologne et Tchéquie), Péninsule Ibérique (Espagne et Portugal.), Autres pays (Chine).

Le chiffre d'affaires du 1er trimestre 2019 s'établit à 909,9 M€, en forte hausse de + 9,4 %, résultant à 50 % d'une croissance organique solide et à 50 % de la contribution des acquisitions notamment en Allemagne, aux Pays-Bas et en Espagne.

La croissance organique de + 4,7 % sur le trimestre repose sur les facteurs clefs de succès du Groupe :

- des taux d'occupation élevés et uniformes à travers le réseau ;
- la montée en puissance des établissements ouverts au cours des deux dernières années, situés pour la plupart dans de grandes villes à fort pouvoir d'achat ;
- l'ouverture de 500 lits au cours de ce trimestre, majoritairement en Europe de l'Est et Europe Centrale.

PARTENARIAT AVEC BPIFRANCE ET LE RDIF POUR DÉVELOPPER UNE OFFRE SSR EN RUSSIE

En 2018, ORPEA avait signé, lors du Forum Économique International de Saint-Pétersbourg (SPIEF), plusieurs accords de coopération, en présence des Présidents Poutine et Macron, pour développer des établissements de santé en Russie.

ORPEA vient de conclure un partenariat opérationnel avec Bpifrance et le RDIF (fonds souverain russe) dont l'intention est de créer, en Russie, des établissements de Soins de Suite et de Réadaptation. Ces partenaires de grande renommée permettront de sécuriser le développement d'ORPEA dans ce pays.

Dans le cadre de cet accord, un premier projet a été signé avec le Gouvernement et la Mairie de Moscou, prévoyant la création d'une clinique SSR dans l'International Médical Cluster de Moscou. Cet établissement de 200 lits de réadaptation et 50 places en ambulatoire sera spécialisé notamment dans les prises en charge en orthopédie, cardiologie, neurologie et oncologie. Il devrait ouvrir en 2022.

Dans ce secteur en développement, le Gouvernement russe souhaite l'émergence d'un acteur de premier plan pour collaborer à la création d'un réseau de cliniques SSR sur tout le territoire permettant de faciliter la réinsertion socio professionnelle des patients russes et/ou leur retour à domicile.

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

« La croissance de l'activité a accéléré au 1er trimestre 2019 avec une hausse de + 9,4 % du chiffre d'affaires à 910 M€. Cette dynamique s'appuie sur les deux piliers stratégiques historiques d'ORPEA : une croissance organique solide de 4,7 % et la contribution des acquisitions sélectives.

Dans le cadre de sa stratégie d'internationalisation, le partenariat avec le fonds souverain russe (RDIF) et Bpifrance, visant à développer une offre SSR en Russie, représente un potentiel significatif au regard du nombre de structures existantes très limité à ce jour, et démontre la position incontournable du Groupe sur le marché européen.

Après un premier trimestre dynamique, le Groupe réitère avec confiance son objectif d'un chiffre d'affaires supérieur à 3 700 M€ (+ 8,2 %) et d'une rentabilité solide. »

2.6 GESTION DES RISQUES

2.6.1 POLITIQUE GÉNÉRALE D'IDENTIFICATION ET DE GESTION DES RISQUES

De par la nature de ses activités, le groupe ORPEA conduit une politique active de prévention et de gestion des risques inhérents à son activité. Le dispositif de prévention et de gestion des risques repose sur une démarche structurée d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement du Groupe.

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et contrôle interne a été initié en 2017 et s'est poursuivi en 2018. Cette Direction qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit afin de garantir son indépendance, s'articule autour de deux pôles :

- le pôle Contrôle Permanent œuvre à l'identification et à la prévention des risques ainsi qu'à l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne adéquat. Il se décompose en quatre grands domaines d'expertise :
  - la Gestion des risques qui est en charge de l'élaboration et de l'animation des différentes cartographies des risques,
  - le Contrôle Interne qui prend en charge la formalisation du dispositif de contrôle interne notamment *via* la mise en place et le suivi des prérequis à l'échelle du Groupe et *via* la participation aux différents projets du Groupe pour s'assurer du bon traitement des risques,
  - la Conformité qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations en matière de conformité avec un focus particulier sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence,
  - la Protection des Données qui s'assure du bon respect des obligations en matière de traitement des données à caractère personnel ;
- le pôle Contrôle Périodique composé exclusivement de l'Audit Interne a la responsabilité de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est opérant et que les risques sont couverts dans l'ensemble des entités du Groupe. Il est également amené à émettre des propositions d'amélioration afin de limiter l'exposition aux risques.

La démarche de cartographie des risques du Groupe est structurée et s'articule autour des piliers suivants :

- une analyse et une catégorisation, par thème, des risques issus d'entretiens conduits auprès des responsables clés du Groupe ainsi que des Directions des différents *Clusters* et *Business Units* ;
- une notation de chaque risque selon des critères d'impact, de probabilité d'occurrence et de niveau de maîtrise ;
- un pilotage de plans d'action visant à atténuer les risques représentant des enjeux clés pour le Groupe.

2.6.2 FACTEURS DE RISQUE

Cette section présente les principaux risques auxquels ORPEA estime être exposé ainsi que les dispositifs de gestion mis en œuvre pour maîtriser chacun de ces risques.

Enjeux liés à la stratégie et à la politique de développement du Groupe	Risques liés aux acquisitions et aux intégrations ■ Risque lié aux prix des acquisitions ■ Risques liés à la reprise et à l'intégration d'établissements récemment acquis par le Groupe
Enjeux liés à l'environnement de marché	Risques liés aux évolutions des politiques médico-économiques ■ Risques réglementaires liés à l'obtention et au maintien des autorisations d'exploitation ■ Risques réglementaires liés à la tarification des établissements du Groupe ■ Risques liés à un changement de politique publique ■ Risque d'évolution du marché
Enjeux sociaux	**Traité au niveau de la DPEF : voir section 3.4 « Une approche sociale responsable »** ■ Risque lié aux difficultés de recrutement et au turn-over notamment dans les professions médicales et paramédicales ■ Risque lié à l'attraction et de la rétention des talents ■ Risque sur la santé et la sécurité des collaborateurs ■ Risque de non-respect des réglementations et procédures et de non-maintien d'un dialogue social propice à la stabilité des équipes en établissements
Enjeux environnementaux	**Traité au niveau de la DPEF : voir section 3.5 « Une approche environnementale responsable »** ■ Risque lié à la non prise en compte du cadre éco-responsable dans les projets de construction ou dans la gestion des établissements ■ Risque lié à la non prise en compte du cadre éco-responsable dans la gestion des déchets ■ Risque lié aux changements climatiques
Enjeux sociétaux	**Traité au niveau de la DPEF : voir section 3.6 « Une approche sociétale responsable »** ■ Risque lié au non-respect des droits et de la dignité des résidents et patients ■ Risque lié à la prise en charge médicale des patients/résidents ■ Risque lié à la sécurité des personnes accueillies au sein des établissements ■ Risque d'absence de dialogue avec les patients/résidents et familles
Risques liés aux systèmes d'information, à la cybersécurité et aux données	■ Risques liés aux systèmes d'information ■ Risques liés à la cybersécurité ■ Risques liés à la sécurité des données
Risques liés aux achats, fournisseurs et sous-traitants	■ Risques liés aux achats, fournisseurs et sous-traitants
Risques juridiques	■ Risques juridiques
Risques de non-conformité	■ Risque de manquement aux principes d'éthique et d'intégrité dans la conduite des affaires ■ Risque de non-conformité à la loi Sapin 2
Risque immobilier	■ Risques liés à la construction ■ Risques liés à la propriété des immeubles ■ Risques liés à la cession des immeubles ■ Risques liés à la location d'immeubles
Risques financiers	Risque lié à l'obtention de nouveaux financements Gestion du risque clients Risques de crédit, liquidité et trésorerie ■ Risque de liquidité lié à l'endettement du groupe ORPEA ■ Risque de taux lié à l'endettement du groupe ORPEA

2.6.2.1 ENJEUX LIÉS À L'ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ

Risque lié aux évolutions des politiques médico-économiques

Risques réglementaires liés à l'obtention et au maintien des autorisations d'exploitation

Description 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 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.

Risques réglementaires liés à la tarification des établissements du Groupe

Description du risque

Dans une partie 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 peut être réglementée (notamment en France, Belgique, Autriche et Allemagne), 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 14 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, est réalisée 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.

Risques liés à un changement de politique publique

Description 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 13 pays d'implantation d'ORPEA (hors Chine) face à la forte hausse du nombre de personnes âgées.

De plus, depuis plusieurs années, le Groupe développe une offre complémentaire de services et soins à domicile, comme c'est le cas en France avec ses réseaux DOMIDOM et ADHAP Services, en Suisse avec Spitex Ville et Campagne, le premier réseau privé d'aide à domicile, aux Pays-Bas avec l'acquisition début 2019 d'Allerzorg. 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 et de services et soins à domicile.

Description 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 14 pays et le Groupe renforce son positionnement sur le segment milieu haut de gamme dans la plupart des pays.

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 ;
- 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.

Risque d'évolution du marché

Description 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.

2.6.2.2 ENJEUX LIÉS À LA STRATÉGIE ET À LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

Risques liés aux acquisitions et aux intégrations

Risque lié aux prix des acquisitions

Description du risque

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.

Gestion du risque

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.

De plus, ORPEA a significativement diversifié son nombre de cibles potentielles grâce à sa diversification géographique. À travers son organisation en *Clusters,* le Groupe peut réaliser des opérations d'acquisitions dans potentiellement 35 pays. 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.

Enfin, la politique de développement d'ORPEA consiste non seulement à réaliser des acquisitions ciblées, mais aussi à réaliser des développements organiques à travers la création *ex nihilo* d'établissements.

Risques liés à la reprise et à l'intégration d'établissements récemment acquis par le Groupe

Description du risque

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 environ 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.

Gestion du risque

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 indépendants ou de groupes de taille moyenne, permettant de réduire l'impact sur le Groupe et surtout de faciliter leur intégration rapide.

2.6.2.3 RISQUES SOCIAUX

L'ensemble des enjeux liés au volet social est traité au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.4.

2.6.2.4 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

L'ensemble des enjeux liés au volet environnemental est traité au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.5.

2.6.2.5 RISQUES SOCIÉTAUX

L'ensemble des enjeux liés au volet sociétal est traité au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.6.

2.6.2.6 RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION, À LA CYBERSÉCURITÉ ET AUX DONNÉES

Risques liés aux systèmes d'information

Description du risque

Les systèmes d'information jouent un rôle important dans les activités de la Société. Les risques d'interruption ou de défaillance des systèmes d'information, provoqués par des facteurs aussi bien internes qu'externes, auraient des conséquences néfastes pour l'ensemble des activités du Groupe notamment en impactant la disponibilité de données et la continuité des activités.

De plus dans un contexte d'évolution constante, les inadaptations des technologies aux transformations de l'entreprise pourraient ralentir son efficacité et son efficience opérationnelle.

Gestion du risque

Le Groupe a mis en œuvre une organisation agile de la DSI afin de répondre et prendre en compte rapidement les besoins métiers et les évolutions technologiques. Cette organisation qui place la satisfaction des utilisateurs au cœur de sa stratégie s'est traduite par une refonte des équipes en pôles « start-up ».

Lorsque la situation le requiert, le Groupe conçoit et déploie des outils sur mesure adaptés à ses besoins. Derrière chaque système développé se cache le souci de l'efficacité et de la performance. Dans la mesure des développements informatiques sont réalisés en interne, les équipes possèdent une réelle maîtrise des changements et des évolutions sur les progiciels utilisés. Une surveillance active de la disponibilité de ces SI est mise en place par le biais d'alertes et d'indicateurs aussi bien préventifs que détectifs.

Afin de minimiser les risques, des centres de secours et des réseaux redondants garantissent la disponibilité et l'accessibilité des données. Les plans de reprise d'activité sont mis à jour et testés régulièrement. Le groupe ORPEA s'attache à veiller en continu au fonctionnement optimal de ses systèmes informatiques.

Conscient que les besoins futurs se construisent aujourd'hui, le Groupe ne se limite pas à une veille technologique active, il place l'innovation au cœur de sa stratégie. Ainsi une cellule innovation composée d'experts anticipe et développe les outils de demain tel que la télémédecine.

Risques liés à la cybersécurité

Description du risque

Comme l'ensemble des acteurs économiques utilisant des systèmes d'informations connectés, le Groupe est exposé aux risques de cybersécurité. Il est désormais communément admis que les techniques d'attaques se diversifient et se complexifient, leur fréquence ainsi que leur sévérité ne cessant de croître.

La lutte contre les menaces de cybersécurité représente donc un enjeu certain : le dysfonctionnement, l'arrêt des systèmes ou la perte des données suite à la cyber-malveillance pourraient avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe, ses finances et sa réputation.

Gestion du risque

Face à la multiplicité des techniques d'attaque toujours plus innovantes, le groupe ORPEA décline et renouvelle en continue les moyens de détection et de prévention mis en œuvre. De hauts standards en matière de sécurité ont été déployés à travers le Groupe dont les principales actions mises en œuvre sont :

- une veille active contre les vulnérabilités : surveillance des nouvelles attaques, menaces de cybercriminalité *(ransomware, cryptolocker* et *cryptowall)* et définition de plans d'actions si nécessaire ;
- des audits de sécurité afin d'évaluer le dispositif en place ;
- un suivi des incidents permettant d'assurer la sécurité du système informatique et la mise en place d'actions correctrices ;

- des campagnes de sensibilisations régulières à destination de l'ensemble des collaborateurs.

La Gouvernance de la Sécurité des Systèmes d'Information est basée sur le système de management de la sécurité certifiée ISO 27001. Dans ce cadre, une cartographie des risques liée aux systèmes d'information et à la cybersécurité a été réalisée en 2017 et mise à jour en 2018.

Risques liés à la sécurité des données

Description du risque

Dans un contexte de dématérialisation croissante des données hébergées dans les systèmes du Groupe, les risques liés à la collecte, à l'hébergement et à l'accès aux données sont des enjeux certains. Un accès non sécurisé et non autorisé aux données pourrait à titre d'exemple conduire à des fuites de données médicales ce qui aurait des conséquences pour les patients/résidents et pour le Groupe.

Par ailleurs, l'ensemble de ces éléments doit être traité dans le respect des obligations liées au Règlement général à la protection des données (RGPD) pour prévenir l'exposition du Groupe à des sanctions financières ou à des impacts réputationnels.

Gestion du risque

Le Groupe a toujours placé la sécurisation et la confidentialité des données comme une priorité stratégique. Ainsi, des règles de sécurité strictes ont été définies et mises en œuvre afin d'en garantir l'intégrité, la disponibilité, la traçabilité, et confidentialité. 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.

Des sociétés spécialisées, les auditeurs externes et l'Audit Interne Groupe testent régulièrement l'efficacité et la robustesse des règles et contrôles en place en matière de gestion des accès. De plus, régulièrement, des actions concrètes autour de la sécurité et de la confidentialité des données sont mises en place et suivies : sensibilisation des collaborateurs, 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 compétence du personnel de la DSI, etc.

Au vu de son activité, le Groupe s'est toujours préoccupé de la sécurisation des données à caractère personnel notamment *via* un pôle CIL dédié. L'application du RGPD en mai 2018 a permis de renforcer la politique Groupe en la matière. Le Groupe a ainsi nommé un délégué à la protection des données (*Data Protection Officer* – DPO) qui est en charge du déploiement des obligations liés au RGPD à travers le Groupe. Le DPO Groupe s'appuie sur un réseau de relais internes ou externes dans les *Clusters*/BU qui mettent en œuvre opérationnellement la politique Groupe.

2.6.2.7 RISQUES LIÉS AUX ACHATS, FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

Identification du risque

Le groupe ORPEA pourrait être exposé au risque de dépendance dans ses rapports avec ses sous-traitants ou ses 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 fournies par la Société, ainsi qu'un accroissement des coûts associés, notamment du fait du remplacement de sous-traitants défaillants par des prestataires plus onéreux.

Gestion du risque

ORPEA dispose d'un département achats *Corporate* qui gère la politique achat du Groupe et appuie les Directions des *Clusters*/*Business Units*. 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 achat 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 stratégiques, réduisant ainsi le risque de diminution temporaire de la qualité des prestations fournies lors d'un changement de fournisseur.

2.6.2.8 RISQUES JURIDIQUES

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.

2.6.2.9 RISQUES DE NON-CONFORMITÉ

L'ensemble des enjeux liés à la non-conformité est traité au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.3.

2.6.2.10 GESTION DU RISQUE IMMOBILIER

Gestion du risque lié à la sécurité des bâtiments

Les enjeux liés au risque de sécurité des bâtiments sont traités au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.6.2.3 « Garantir la sécurité des personnes accueils au sein des établissements ».

Risques liés à la construction

Le Groupe est soumis aux risques liés à la construction, dont :

- 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 a recours à un service de maîtrise d'ouvrage qui 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 de déployer 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.

2.6.2.11 RISQUES FINANCIERS

Risque lié à l'obtention de nouveaux financements

Description du risque

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.

Gestion du risque

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 2012, ORPEA a largement diversifié ses sources de financement, notamment non bancaires 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 2018, l'encours des *Schuldschein* représente plus de 1,3 Md€ auprès de plus de 50 investisseurs distincts ;
- en 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.

Le Groupe continue également de signer régulièrement des financements auprès des établissements bancaires dont le nombre s'est accru ces dernières années avec la diversification géographique d'ORPEA.

Enfin, le Groupe conserve toujours une trésorerie solide qui s'élevait à 768 M€ au 31 décembre 2018.

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.

Risques de crédit, liquidité et trésorerie

Risque de liquidité lié à l'endettement du groupe ORPEA

Depuis 2012, ORPEA diversifie sa base de financement, en utilisant non seulement des emprunts bancaires classiques mais également le crédit-bail, des prêts hypothécaires mais aussi des emprunts obligataires privés et des *Schuldschein.* Cette politique de diversification et d'optimisation de la structure financière s'est poursuivie en 2018, le Groupe bénéficiant d'un contexte de taux d'intérêt historiquement bas et d'un fort intérêt des banques et des investisseurs crédit. Au premier semestre 2018, le Groupe a réalisé son premier placement public obligataire d'un montant total de 400 M€ à échéance sept ans lui permettant de diversifier sa base investisseurs crédit. ORPEA a également émis de nouveau 336 M€ *Schuldschein* en juillet 2018. 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 2018 à 5 022 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 753 M€, qui fait ressortir un taux d'endettement limité de l'activité opérationnelle d'ORPEA de 2,3 x l'EBITDA, avec une limite à 5,5 ;
- dette financière nette immobilière de 4 269 M€ en face d'un patrimoine immobilier sécurisé de 5 713,3 M€, valorisé de manière conservatrice avec un rendement de 5,8 %.

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 ou publiques d'une durée de 5 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 5 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.

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.

L'échéancier des remboursements d'emprunt est indiqué à la note 3.12 de l'annexe aux comptes consolidés 2018.

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 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 (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 IFRS 9, 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 2017, le notionnel moyen mature à un an du portefeuille de dérivés s'élevait à 2 204 M€.

Au 31 décembre 2018, le notionnel moyen mature à un an du portefeuille de dérivés s'élevait à 3 006 M€. Comme au 31 décembre 2017, 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 2018, le Groupe a une dette nette de 5 022 M€ (hors dettes relatives à des actifs destinés à être cédés) dont environ 33 % 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 0,4 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 3.13.1 de l'annexe aux comptes consolidés 2018.

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, 92,7 % du chiffre d'affaires 2018 ayant été réalisé dans la zone euro. ORPEA réalise 7,3 % 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.

2.7 CONTRÔLE INTERNE

2.7.1 PÉRIMÈTRE ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est un dispositif s'appliquant à la Société et à ses filiales consolidées. Il est déployé dans tous les *Clusters* et 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 et de sa réputation sont prises ;
- l'information produite est fiable, exhaustive et de qualité, notamment l'information financière et comptable.

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 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 « Facteurs de risque » du présent document.

2.7.2 LES ACTEURS ET ORGANES DU CONTRÔLE INTERNE

2.7.2.1 LES ACTEURS

La Direction Générale

La Direction Générale est un organe clef en matière de contrôle interne. En effet, l'engament de la Direction Générale « *Tone at the top* » est un élément essentiel pour faire vivre, animer et 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.

La Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et contrôle interne a été initié en 2017 et s'est poursuivi en 2018. Cette Direction qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit afin de garantir son indépendance, s'articule autour de deux pôles : le Contrôle Permanent et le Contrôle Périodique.

S'agissant du pôle Contrôle Permanent

Le pôle Contrôle Permanent œuvre à l'identification et à la prévention des risques ainsi qu'à l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne adéquat. Il se décompose en quatre grands domaines d'expertise :

- la gestion des risques qui est en charge de l'élaboration et de l'animation des différentes cartographies des risques ;
- le Contrôle interne qui prend en charge la formalisation du dispositif de contrôle interne notamment *via* la mise en place et le suivi des prérequis à l'échelle du Groupe et *via* la participation aux différents projets du Groupe pour s'assurer du bon traitement des risques ;
- la Conformité qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations en matière de conformité avec un focus particulier sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la Protection des Données qui s'assure du bon respect des obligations en matière de traitement des données à caractère personnel.

Les quatre métiers du Contrôle Permanent sont centralisés au niveau du siège mais sont aussi présents dans les *Clusters/ Business Units 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 *Corporate* et *Cluster*/BU est assurée *via* une communication régulière et des déplacements pour favoriser la transparence sur les sujets rencontrés tant au niveau *Corporate* que local.

S'agissant du pôle Contrôle Périodique

Le pôle Contrôle Périodique composé exclusivement de l'Audit Interne a la responsabilité de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est opérant et que les risques sont couverts dans l'ensemble des entités du Groupe. Il est également amené à émettre des propositions d'amélioration afin de limiter l'exposition aux risques.

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 bonnes pratiques 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.

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 à la section 2.7.5.1.

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 opérationnels. 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 des formations.

En particulier, un Comité « Qualité et Gestion des Risques » se réunit mensuellement dans tous les *Clusters* 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 équipes opérationnelles dans le cadre de cette mise en œuvre et propose toute solution afin de garantir l'atteinte des objectifs fixés. Ce Comité réfléchit également à l'évolution et l'amélioration des outils de contrôle interne afin de s'assurer du respect de la politique opérationnelle du Groupe. Un compte-rendu est effectué lors des Comités d'Exploitation.

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 des *Clusters/Business Units.*

2.7.2.2 LES COMITÉS ET INSTANCES DE CONTRÔLE

Le Comité d'Audit

Les missions du Comité d'Audit sont décrites au chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise » du présent document.

Le Comité de Direction

Lieu d'échange et de réflexion, le Comité de Direction (CODIR) qui se réunit trimestriellement, définit les grandes orientations stratégiques, commerciales, managériales et organisationnelles devant s'appliquer à l'ensemble des entités. Il revoit et valide les modalités de mise en œuvre des projets d'envergure et s'assure du bon fonctionnement du Groupe. Il veille également à assurer une meilleure communication interne de la politique Groupe et à favoriser l'intégration des différentes entités, en les fédérant autour de valeurs et de process communs.

Toutes les décisions prises lors de ce CODIR font l'objet de plans d'action, dont la mise en œuvre est suivie lors du CODIR suivant.

Dans le cadre de la réorganisation du Groupe et de la création des *Clusters,* la composition du CODIR a été remaniée et internationalisée. Ainsi, les Directeurs Généraux des *Clusters* font désormais partie du CODIR, au côté des 10 membres issus du *Corporate* (Directeur Général, Directeur Général Délégué à l'exploitation, Directeur financier, Directeur des ressources humaines, Directrice qualité, Directrice médicale, les deux Directeurs des opérations en charge du suivi respectivement des maisons de retraite et des cliniques, Secrétaire générale *Corporate* et Secrétaire général finance).

Le CODIR rassemble une fois par an les équipes dirigeantes (Directeurs Généraux, Directeurs des opérations, Directeurs financiers) de toutes les *Business Units* dans le cadre d'un séminaire international visant à promouvoir les bonnes pratiques, à favoriser l'échange et lancer les nouveaux projets structurants.

Le Comité d'Exploitation

Les Comités d'Exploitation se tiennent tous les mois au niveau de chaque *Cluster/Business Unit* et réunissent l'équipe dirigeante de l'entité concernée ainsi que le Directeur Général Délégué à l'exploitation et/ou le Directeur des opérations Groupe en charge du suivi de l'entité en question. Des interventions ponctuelles des différents services supports (locaux ou *Corporate*) ont régulièrement lieu.

Ces Comités passent en revue toutes les questions relatives à la vie du *Cluster/*de la *Business Unit,* 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, et valident les décisions soumises à l'approbation préalable du *Corporate* selon les règles en vigueur au sein du Groupe.

Ces Comités sont généralement précédés par un Comité d'Exploitation interne au *Cluster/*à la *Business Unit* (sans participation du *Corporate*), réunissant la Direction de l'entité en question et ses principaux chefs de service et permettant notamment de préparer le Comité d'Exploitation.

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 des opérations de l'entité en question, les Directeurs régionaux et les directeurs des établissements. 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.

Les décisions ainsi validée sont déclinées dans le plan d'action de chacune des régions, voire de chaque établissement 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 de Développement

Le Comité de Développement (CODEV) 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. Chaque projet de développement fait l'objet de *due diligence* sur laquelle le Comité de Développement s'appuie pour prendre sa décision. Afin de garantir des prises de décision rapides, il se réunit plusieurs fois par mois, sur demande des *Clusters* ou des *Business Units* et rassemble la Direction Générale Groupe, les Directeurs du développement, les représentants du *Cluster* ou de la *Business Unit* (généralement : CEO, CFO, COO, Responsable du développement) et la Responsable de la Coordination CODEV. En fonction des besoins, le Comité de Développement peut faire appel aux Directions opérations, finance, juridique, construction et maintenance, médicale, conformité…

Chaque dossier est ainsi détaillé avec ses avantages et ses inconvénients et le Comité décide de la poursuite ou non du projet.

La Direction construction et maintenance

Compte tenu des importants impacts de l'immobilier en matière d'investissement mais aussi de prise en charge et de sécurité des résidents, patients et personnels, la Direction construction et maintenance exerce un rôle de contrôle tout au long du cycle de vie d'un bâtiment :

- en amont des Comités de Développement : pour s'assurer de la bonne conception du bâtiment et de la juste estimation du budget d'investissement ;
- en amont des lancements de chantier : pour s'assurer que toutes les étapes préalables nécessaires au bon déroulement d'un chantier de construction ont bien été accomplies en amont du lancement des travaux ;
- pendant la construction, *via* un suivi mensuel et des visites sur place à des dates jalons : pour s'assurer du respect du budget, des délais et de la qualité ;
- pendant l'exploitation, notamment *via* la mise en place et le suivi d'audits de sécurité et du patrimoine : pour assurer la conformité avec les obligations réglementaires et entretenir l'état des locaux.

La Cellule de gestion de crise opérationnelle

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 du *Cluster* ou de la *Business Unit,* 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.

2.7.3 DÉFINIR, DÉPLOYER, ET APPLIQUER DES PRINCIPES EXIGEANTS EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LA FRAUDE

L'ensemble des enjeux liés à la non-conformité est traité au niveau de la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.3.

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 : *Rules Of Procedures*) 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. Dès l'acquisition d'un nouveau pays, les équipes qualité *Corporate* accompagnent les équipes qualité de *Business Unit* 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 exemple, 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

2.7.5.1 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.

2.7.5.2 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.

2.7.5.3 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 *Cluster* lors de Comité d'Exploitation 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 *Cluster* 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. 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.

2.7.5.4 LE COMITÉ D'AUDIT

Les missions du Comité d'Audit sont décrites au chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise » du présent document.

2.7.5.5 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.

2.7.5.6 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 PLAN DE VIGILANCE

Le plan de vigilance vise à identifier et à prévenir les atteintes graves portées aux droits de l'Homme, aux libertés fondamentales, à la santé et sécurité des personnes, et à l'environnement.

ORPEA est un acteur de référence en matière de prise en charge de la dépendance. Ainsi, la nature des prestations du Groupe l'a très tôt conduit à placer le respect des droits humains au cœur de son activité. La Société a par conséquent mis en œuvre les moyens nécessaires à la bonne prise en charge des personnes accueillies au sein de ses structures. Elle a également déployé des politiques et des procédures à destination des collaborateurs et des partenaires qui y œuvrent quotidiennement.

La nature des activités du Groupe l'amène également à être un acteur dans le domaine immobilier. De ce fait, l'impact environnemental des établissements construits ou exploités par le Groupe est pris en compte dès la conception ou la reprise d'un bâtiment ou d'un site. De même, les activités quotidiennes pouvant avoir un impact environnemental, font l'objet de procédures strictes et de suivis réguliers.

Le groupe ORPEA estime qu'être vigilant quant aux conséquences de ses activités sur les personnes et l'environnement est une condition de la durabilité de ses activités. Ainsi, il a fondé son mode de gouvernance et son développement sur des valeurs et des principes d'actions socialement responsables, dans tous les pays où il est implanté. De plus, ORPEA s'attache à appliquer rigoureusement les dispositions légales relatives aux droits de l'Homme, au droit du travail, à la santé et la sécurité, à la protection de l'environnement sur l'ensemble des territoires où il est présent.

Afin d'assurer la cohérence des documents publiés, les points ayant trait au plan de vigilance sont traités dans les différentes rubriques du rapport de gestion et de la Déclaration de Performance Extra-Financière. Cependant, dans le but de faciliter la lecture du plan de vigilance, ces points ont été repris dans leur intégralité, ce qui permet d'assurer la continuité entre le plan 2018 et celui de 2019 tout en développant les résultats obtenus.

2.8.1 CARTOGRAPHIE DES RISQUES : IDENTIFICATION ET ÉVALUATION DES RISQUES GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ DU GROUPE ORPEA

2.8.1.1 LE GROUPE A MIS EN ŒUVRE UNE DÉMARCHE PROACTIVE EN MATIÈRE D'IDENTIFICATION DES RISQUES *CORE BUSINESS VIA* UNE APPROCHE D'ÉVALUATION DU RISQUE SYSTÉMATIQUE, NOTAMMENT AXÉE SUR UNE POLITIQUE QUALITÉ TRÈS FORTE AUPRÈS DE NOS RÉSIDENTS, PATIENTS ET CLIENTS

De par la nature de ses activités, le groupe ORPEA conduit une politique active de gestion des risques inhérents à son activité. Le dispositif de prévention et de gestion des risques repose sur une démarche structurée d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement du Groupe. ORPEA a ainsi identifié les risques pouvant porter atteinte aux patients, résidents et clients. Leur présentation ainsi que les mesures mises en œuvre et les évaluations sont développées ci-après.

2.8.1.1.1 Respecter les droits et la dignité des résidents et patients

La mission d'ORPEA consiste à assurer une qualité de vie et un accompagnement bienveillant aux résidents et patients qui ont fait le choix de vivre dans un des établissements du Groupe, ainsi qu'aux bénéficiaires de services à domicile, 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.

En ce sens, respecter les personnes et leur dignité est l'un des premiers principes d'éthique du Groupe édicté dans son Code de conduite d'ORPEA.

Le besoin d'appartenance, la culture de la personne, ses traditions, son identité religieuse sont strictement respectés et les équipes font preuve de neutralité.

Par ailleurs, le résident/patient a le droit de refuser tout traitement et peut également exprimer ses souhaits quant à sa fin de vie dans des directives anticipées. 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 et 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 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).

Plus globalement, au-delà du respect des droits des résidents/patients, chaque établissement du groupe ORPEA s'est engagé dans une démarche de bien-traitance, qui 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.

Une organisation et un management adaptés ont été mis en place pour assurer cette réflexion permanente essentielle à une démarche volontariste de bien-traitance.

Ainsi, 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. De plus, 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).

Par ailleurs, le groupe ORPEA sensibilise 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 le Code de conduite du Groupe, et d'autre part, dans les Chartes qualité ORPEA ainsi que les chartes reprenant les valeurs importantes aux yeux des équipes.

Pour renforcer sa réflexion sur la dimension éthique des pratiques de soins, le Groupe a créé en 2015 un Conseil Scientifique et 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.

Afin de promouvoir une culture professionnelle responsable et pragmatique de l'éthique clinique, et inviter à innover, se questionner et améliorer sans cesse la prise en charge proposée, l'ISEC *(International Scientific and Ethics Council)* organise chaque année des Assises scientifiques et éthiques, les « ORPEA Excellence Awards », qui visent notamment à récompenser les équipes du Groupe ayant proposé une démarche d'éthique clinique remarquable. Au cours des quatre éditions, ce sont 21 dossiers qui ont candidaté dans la catégorie « Éthique clinique ».

Enfin, pour compléter ce dispositif, 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 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.

2.8.1.1.2 Assurer la santé des résidents et patients

La santé des résidents et des patients est inscrite au cœur même de l'activité d'ORPEA et constitue la priorité de l'ensemble des équipes au sein des établissements du Groupe, dont la mission première consiste à soigner et accompagner les personnes fragilisées et en perte d'autonomie.

Afin de faire face aux différents risques auxquels peuvent être confrontés les établissements du Groupe en matière de santé (risque de pandémie, risque infectieux, risque de sécurité alimentaire…), le groupe ORPEA a mis en place les mesures préventives et des plans d'actions curatifs adaptés, en lien avec la réglementation en vigueur dans les différents pays où le Groupe est implanté :

- **L'information et la formation des équipes :**

  celles-ci portent notamment sur les bonnes pratiques d'hygiène, la prévention et la maîtrise du risque infectieux, les protocoles de prise en charge, la sécurité du circuit du médicament, la démarche HACCP pour le contrôle de l'hygiène en cuisine… ; ORPEA a également créé deux groupes de travail spécifiques – Hygiène & Risques infectieux ainsi que Médicament – en charge d'élaborer des recommandations.

- **La définition d'un plan de gestion de crise :**

  chaque établissement dispose d'un plan de continuité d'activité pour faire face à toute situation, avec des mesures graduées, ce plan de continuité de l'activité inclut également le recensement et la commande du matériel nécessaire (masques, lunettes de protection, solution hydro alcoolique, pour faire face à une épidémie, mais également climatiseurs, ventilateur en cas de canicule…) afin d'être en mesure de protéger les résidents/patients ainsi que les collaborateurs du Groupe ; la cellule de crise de l'établissement communique avec la cellule de crise nationale (constituée notamment par la Direction des opérations, la Direction médicale, la Direction qualité), qui coordonne les actions sur l'ensemble du Groupe et centralise les informations émises par les cellules de crise locales.

- **La mise en place d'outils informatisés offrant une parfaite traçabilité :**

  ils permettent de tracer l'ensemble des actes et soins, ainsi que la prescription, la dispensation et l'administration des médicaments, ou encore le circuit des produits alimentaires. Conjugués aux protocoles de suivi médical et paramédical et aux procédures de fonctionnement élaborés par la Direction médicale et la Direction qualité du Groupe, ces outils informatiques et cette traçabilité rigoureuse 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.

- **La définition d'un plan alimentaire assurant sécurité alimentaire et apports nutritionnels :**



50
millions de repas
servi en 2018

L'alimentation est un enjeu fondamental pour les personnes âgées ou fragilisées, et fait l'objet d'une attention toute particulière au sein du groupe ORPEA qui prépare et sert à

ses résidents/patients 50 millions de repas par an. ORPEA a donc mis en œuvre les moyens nécessaires **pour garantir la sécurité alimentaire et offrir une alimentation saine, de qualité, accessible à tous et respectueuse du bien-être animal :**

- tout d'abord sur le plan de l'hygiène et la sécurité alimentaire : le plan de maîtrise sanitaire ORPEA est l'un des principaux piliers pour prévenir les risques (chimiques, physiques, biologiques). Il comprend tous les éléments nécessaires pour que nos établissements répondent pleinement aux responsabilités qui lui incombent : bonnes pratiques d'hygiène, respect de la méthode HACCP, gestions des actions correctives et des alertes, mise en place d'un système de traçabilité. Des évaluations sont régulièrement réalisées, tant en interne que par des organismes indépendants. En outre, un partenaire expert accompagne nos équipes de cuisine pour vérifier la bonne application des procédures et contrôler la qualité des prestations et des produits. À ce titre, la Direction de la restauration Groupe travaille avec ses fournisseurs pour offrir des produits de qualité, sains, et sûrs au sein des restaurants des établissements et assurer la traçabilité des produits et de leur approvisionnement. Chaque mois, nos équipes contrôlent près de 250 points de conformité et sécurité alimentaire ;
- ensuite sur le volet nutritionnel : les menus sont élaborés avec la Direction médicale, en collaboration avec des diététiciennes, et en tenant compte des recommandations de l'ANSES (Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail), du PNNS (Programme National Nutrition Santé) et du GEMRCN (Groupement d'Étude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition), afin de garantir un apport nutritionnel adapté. Le plan alimentaire garantit variété et équilibre alimentaire tout au long des cycles de menus saisonniers. Parallèlement, un programme nutritionnel personnalisé est défini par l'équipe soignante pour chaque résident/patient, en fonction de ses besoins et goûts, en détectant les éventuels risques de dénutrition et en adaptant également les textures et régimes. Une surveillance quotidienne de l'alimentation et de l'hydratation est effectuée à chaque repas ;
- enfin sur la qualité des produits : la Direction restauration du Groupe considère la qualité comme un critère à part entière pour le référencement des produits alimentaires ; ainsi, sont favorisés les sociétés présentant des démarches qualité (type ISO), des produits disposant de labels comme MSC, Bleu Blanc Cœur, Label Rouge, AOC, AOP, et la provenance des produits est également étudiée.

En parallèle, le risque lié à la présence d'allergènes (norme INCO) potentiellement présent dans les préparations et/ou produits des fournisseurs référencés est identifié et un affichage est rendu disponible pour parfaite information des consommateurs.

2.8.1.1.3 Garantir la sécurité des personnes accueillies au sein des établissements

Garantir la sécurité physique des personnes accueillies en son sein constitue un préalable pour tout établissement de santé ou médico-social. Un non-respect de l'ensemble des réglementations applicables, qui sont d'ailleurs de plus en plus importantes et contraignantes, serait susceptible d'entraîner la responsabilité civile et/ou pénale du groupe ORPEA ou d'entraîner le retrait des autorisations d'exploitation.

ORPEA a identifié l'ensemble des risques liés à la sécurité pouvant survenir au sein de 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 (sécurité incendie, risques liés à l'amiante, au radon…).

La mise en place de ces outils exige des moyens financiers et humains considérables pour un Groupe comme ORPEA qui gère plus de 900 établissements et qui, en conséquence, dispose d'autant de bâtiments à entretenir et à maintenir aux normes de façon permanente.

ORPEA a relevé ce défi en choisissant d'investir massivement chaque année pour permettre à ses structures, quel que soit le pays, d'être des lieux de qualité, sûrs et confortables, et de se conformer aux directives des pouvoirs publics en matière de sécurités sanitaires et incendie. Ce programme d'investissement permet également aux établissements du Groupe de rester attractifs et de répondre aux attentes de confort et de sécurité des résidents/patients.

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. Une Direction travaux, implantée dans chacune des BU, 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 :

- une politique de prévention mise en place par le biais de formations dispensées à l'ensemble des collaborateurs des établissements (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 ;
- des opérations de maintenance préventive, trimestrielles, semestrielles ou annuelles (système de sécurité incendie, désenfumage, portes coupe-feu, extincteurs, installation d'eau chaude sanitaire et entretien du réseau d'eau…) ;
- 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. À ce titre, des contrôles liés à la sécurité incendie des installations sont effectués par les instances dédiées ; des analyses de recherche de légionelles sont effectuées selon un planning défini annuellement, de même que des analyses de potabilité de l'eau (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.

Ainsi, 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.

Assurer la sécurité des personnes accueillies au sein des établissements du Groupe, c'est aussi prévenir le risque de fugue ou de suicide auprès des résidents et patients.

Dès l'admission, l'équipe de soins évalue le risque potentiel. 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, un projet de soin adapté et s'assure que l'environnement du résident/patient est sécurisé.

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. Afin de renforcer la prévention au sein de nos établissements, des actions de formation et sensibilisation des équipes sont également dispensées (repérer les conduites pouvant induire un risque de fugue, prévention du risque suicidaire, conduite à tenir…).

2.8.1.2 EN PARALLÈLE DE LA MISE EN PLACE DU PILOTAGE DES RISQUES *CORE BUSINESS,* LE GROUPE ORPEA A ÉGALEMENT PROCÉDÉ À LA RÉALISATION DE CARTOGRAPHIES SPÉCIFIQUES

2.8.1.2.1 Une démarche de cartographie de risques est en œuvre au sein du Groupe

De par la nature de ses activités, le groupe ORPEA conduit une politique active de prévention et de gestion des risques inhérents à son activité. Le dispositif de prévention et de gestion des risques repose sur une démarche structurée d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement du Groupe.

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et contrôle interne a été initié en 2017 et s'est poursuivi en 2018. Cette Direction qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit afin de garantir son indépendance, s'articule autour de deux pôles :

- le pôle Contrôle Permanent œuvre à l'identification et à la prévention des risques ainsi qu'à l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne adéquat. Il se décompose en quatre grands domaines d'expertise :
  - la gestion des risques qui est en charge de l'élaboration et de l'animation des différentes cartographies des risques,
  - le Contrôle Interne qui prend en charge la formalisation du dispositif de contrôle interne notamment *via* la mise en place et le suivi des prérequis à l'échelle du Groupe et *via* la participation aux différents projets du Groupe pour s'assurer du bon traitement des risques,
  - la Conformité qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations en matière de conformité avec un focus particulier sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence,
  - la protection des données qui s'assure du bon respect des obligations en matière de traitement des données à caractère personnel ;
- le pôle Contrôle Périodique composé exclusivement de l'Audit Interne a la responsabilité de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est opérant et que les risques sont couverts dans l'ensemble des entités du Groupe. Il est également amené à émettre des propositions d'amélioration afin de limiter l'exposition aux risques.

La démarche de cartographie des risques du Groupe est structurée et s'articule autour des piliers suivants :

- une analyse et une catégorisation, par thème, des risques issus d'entretiens conduits auprès des responsables clés du Groupe ainsi que des Directions des différents *Clusters* et *Business Units* ;
- une notation de chaque risque selon des critères d'impact, de probabilité d'occurrence et de niveau de maîtrise ;
- un pilotage de plans d'action visant à atténuer les risques représentant des enjeux clés pour le Groupe.

2.8.1.2.2 Une cartographie des risques des systèmes d'information

La gouvernance de la sécurité des systèmes d'information est basée sur le système de management de la sécurité certifiée ISO 27001. Dans ce cadre, une cartographie des risques liée aux systèmes d'information et à la cybersécurité a été réalisée en 2017 et mise à jour en 2018.

Le groupe ORPEA décline et renouvelle en continue les moyens de détection et de prévention mis en œuvre. De hauts standards en matière de sécurité ont été déployés à travers le Groupe dont les principales actions mises en œuvre sont :

- une veille active contre les vulnérabilités : surveillance des nouvelles attaques, menaces de cybercriminalité *(ransomware, cryptolocker* et *cryptowall)* et définition de plans d'actions si nécessaire ;
- des audits de sécurité afin d'évaluer le dispositif en place ;
- un suivi des incidents permettant d'assurer la sécurité du système informatique et la mise en place d'actions correctrices ;
- des campagnes de sensibilisations régulières à destination de l'ensemble des collaborateurs.

2.8.1.2.3 Cartographie des risques en matière de la protection des données à caractère personnel

Le Groupe a toujours placé la sécurisation et la confidentialité des données comme une priorité stratégique. Une cartographie des risques pouvant porter atteinte aux données personnelles a été élaborée. En effet, dans un contexte de dématérialisation croissante des données hébergées dans les systèmes du Groupe, les risques liés à la collecte, à l'hébergement et à l'accès aux données sont des enjeux certains.

Ainsi, des règles de sécurité strictes ont été définies et mises en œuvre afin d'en garantir l'intégrité, la disponibilité, la traçabilité, et confidentialité. 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.

De plus, des sociétés spécialisées, les auditeurs externes et l'Audit Interne Groupe testent régulièrement l'efficacité et la robustesse des règles et contrôles en place en matière de gestion des accès. En complément, des actions concrètes autour de la sécurité et de la confidentialité des données sont mise en place et suivies : sensibilisation des collaborateurs, 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 compétence du personnel de la DSI, etc.

Au vu de son activité, le Groupe s'est toujours préoccupé de la sécurisation des données à caractère personnel notamment *via* un pôle CIL dédié. L'application du RGPD en mai 2018 a permis de renforcer la politique Groupe en la matière. Le Groupe a ainsi nommé un délégué à la protection des données (*Data Protection Officer* – DPO) qui est en charge du déploiement des obligations liées au RGPD à travers le Groupe. Le DPO Groupe s'appuie sur un réseau de relais internes ou externes dans les *Clusters*/BU qui mettent en œuvre opérationnellement la politique Groupe.

2.8.1.2.4 Une cartographie des risques de non-conformité

Le Groupe a manifesté sa volonté d'avoir une approche formelle et structurée des risques de non-conformité. Ainsi, sont abordés à la fois les risques de corruption et de trafic d'influence tels que préconisés par la loi Sapin 2 mais également ceux pouvant conduire à d'autres non-conformités, tels que le non-respect du droit de la concurrence, du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), ou le risque de fraude. La première cartographie a été réalisée en 2017 par la Direction audit, risques et contrôle interne avec le support d'un cabinet externe, pour assurer une cohérence de la méthodologie et une exhaustivité de l'approche.

Les risques clés du Groupe ainsi que les facteurs aggravants ont été identifiés *via* une première série d'entretiens. La criticité ou le risque brut de chaque risque a été obtenu(e) par la combinaison de la probabilité et de l'impact. Les parties prenantes du Groupe ont été associées dans la revue des principaux risques en fonction de leur domaine d'expertise.

Une seconde série d'entretiens a permis d'appréhender le niveau du dispositif de contrôle existant, ce qui a permis d'obtenir le risque net ou résiduel. Ce dernier résulte de la combinaison de la criticité et du niveau de maîtrise. Chaque risque de non-conformité a fait l'objet d'une synthèse reprenant les *scenarii*, les facteurs aggravants, les dispositifs de contrôle ainsi que les axes d'amélioration.

Enfin, lors de la présentation du programme *Compliance* dans les *Business Units* du Groupe courant 2018, un focus a été réalisé sur les risques de non-conformité présents localement et la cartographie a été mise à jour.

2.8.2 LES PROCÉDURES D'ÉVALUATION ET DE SUIVI DE MISE EN ŒUVRE DES ÉTABLISSEMENTS, DES FILIALES, DES SOUS-TRAITANTS/FOURNISSEURS AVEC LESQUELS LE GROUPE ORPEA ENTRETIENT UNE RELATION COMMERCIALE ÉTABLIE

2.8.2.1 S'AGISSANT DE LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION ET DE SUIVI DE LA SITUATION DES ÉTABLISSEMENTS AVEC LESQUELS LE GROUPE ENTRETIENT UNE RELATION

2.8.2.1.1 Les évaluations internes sont assurées par les Directions régionales, le département qualité, la Direction médicale et/ou la Direction Générale

Pour s'assurer du bon fonctionnement des dispositifs mis en place afin de garantir la santé des résidents, des évaluations et contrôles sont régulièrement effectués tant sur le bon respect des procédures et réglementations, que sur la bonne assimilation des formations, et ce, dans l'ensemble des *Business Units*.

ORPEA a en effet développé un processus strict de contrôle qualité appliqué à l'ensemble de ses établissements au sein de toutes les BU. Plus de 400 critères sont suivis et contrôlés ; ils portent sur la prise en charge et les soins, la sécurité, la restauration, l'hygiène, et le suivi du process qualité. En interne, ces critères sont suivis à travers des tableaux de bord quotidiens, ainsi que des audits et évaluations internes :

- tous les trimestres 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.

En complément, des audits effectués tant par les Directions qualité des *Business Units* que par des sociétés externes habilitées (par exemple, laboratoire d'analyses des produits alimentaires, bureau de contrôle externe pour la sécurité des bâtiments) sont également diligentés ; de plus, les cliniques sont soumises à un processus de certification externe, mené par un organisme indépendant dont l'objectif est de porter une appréciation indépendante sur la qualité des prestations et la sécurité des soins (en France, 72 % des cliniques du Groupe ont été certifiées niveau A, le niveau le plus élevé – par la Haute Autorité de la Santé ; les autres ont été certifiées niveau B).

Ainsi, au total et par exemple, pour la France, ce sont 37 contrôles qui sont effectués chaque année en moyenne au sein d'un établissement ORPEA et ce sur l'ensemble des activités de gestion et prise en charge des résidents et patients.

2.8.2.1.2 Les évaluations externes souvent aussi appelées 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.

2.8.2.1.3 En parallèle, des enquêtes de satisfaction sont régulièrement réalisées

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.

En 2018, le baromètre de satisfaction a été réalisé auprès de plus de 50 000 résidents et familles des maisons de retraite du Groupe ; plus de 58 % ont répondu. 92,5 % se sont dits satisfaits ou très satisfaits et 93,7 % recommanderaient un établissement ORPEA à un proche.

2.8.2.2 S'AGISSANT DE LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION ET DE SUIVI DE LA SITUATION DES *CLUSTERS/BUSINESS UNITS* DU GROUPE

2.8.2.2.1 La Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et contrôle interne a été initié en 2017 et s'est poursuivi en 2018. Cette Direction qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit afin de garantir son indépendance, s'articule autour de deux pôles : le Contrôle Permanent et le Contrôle Périodique.

S'agissant du pôle Contrôle Permanent

Le pôle Contrôle Permanent œuvre à l'identification et à la prévention des risques ainsi qu'à l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne adéquat. Il se décompose en quatre grands domaines d'expertise :

- la Gestion des Risques qui est en charge de l'élaboration et de l'animation des différentes cartographies des risques ;
- le Contrôle Interne qui prend en charge la formalisation du dispositif de contrôle interne notamment *via* la mise en place et le suivi des prérequis à l'échelle du Groupe et *via* la participation aux différents projets du Groupe pour s'assurer du bon traitement des risques ;
- la conformité qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations en matière de conformité avec un focus particulier sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la protection des données qui s'assure du bon respect des obligations en matière de traitement des données à caractère personnel.

Les quatre métiers du Contrôle Permanent sont centralisés au niveau du siège mais sont aussi présents dans les *Clusters/Business Units 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 *Corporate* et *Cluster*/BU est assurée *via* une communication régulière et des déplacements pour favoriser la transparence sur les sujets rencontrés tant au niveau *Corporate* que local.

S'agissant du pôle Contrôle Périodique

Le pôle Contrôle Périodique composé exclusivement de l'Audit Interne a la responsabilité de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est opérant et que les risques sont couverts dans l'ensemble des entités du Groupe. Il est également amené à émettre des propositions d'amélioration afin de limiter l'exposition aux risques.

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 bonnes pratiques 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.

2.8.2.2.2 Le Comité d'Exploitation

Les Comités d'Exploitation se tiennent tous les mois au niveau de chaque *Cluster/Business Unit* et réunissent l'équipe dirigeante de l'entité concernée ainsi que le Directeur Général Délégué à l'exploitation et/ou le Directeur des opérations Groupe en charge du suivi de l'entité en question. Des interventions ponctuelles des différents services supports (locaux ou *Corporate*) ont régulièrement lieu.

Ces Comités passent en revue toutes les questions relatives à la vie du *Cluster/*de la *Business Unit,* 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, et valident les décisions soumises à l'approbation préalable du *Corporate* selon les règles en vigueur au sein du Groupe.

Ces Comités sont généralement précédés par un Comité d'Exploitation interne au *Cluster/*à la *Business Unit* (sans participation du *Corporate*), réunissant la Direction de l'entité en question et ses principaux chefs de service et permettant notamment de préparer le Comité d'Exploitation.

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 des opérations de l'entité en question, les Directeurs régionaux et les directeurs des établissements. 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.

Les décisions ainsi validée sont déclinées dans le plan d'action de chacune des régions, voire de chaque établissement 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.

2.8.2.3 S'AGISSANT DE LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE DE LA SITUATION DES SOUS-TRAITANTS/FOURNISSEURS AVEC LESQUELS LE GROUPE ENTRETIENT UNE RELATION ÉTABLIE

2.8.2.3.1 Le Groupe a mis en place une Politique Achat Responsable

Politique Achats et relations fournisseurs

ORPEA entend également décliner ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux dans ses relations avec ses fournisseurs, que le Groupe considère avant tout comme des partenaires, avec qui il est essentiel de construire une relation de confiance et de partager des valeurs, ambitions et objectifs communs.

Ainsi, la volonté du Groupe consiste à construire une relation équilibrée avec ses fournisseurs et sous-traitants, qui passe notamment par la tenue des engagements réciproques, de part et d'autre. ORPEA souhaite donc développer avec chaque partenaire une vision partagée de ses projets et de ses enjeux, pour mieux anticiper les risques, mais aussi ses besoins pour innover.

Le dialogue et les rencontres de terrain sont le socle de la relation nouée avec les fournisseurs, mais nécessite en amont de formaliser des outils comme les tableaux de bord pour assurer la traçabilité des échanges et le suivi des objectifs assignés.

Ainsi, le pilotage de la relation fournisseurs passe par des reportings et échanges réguliers. En complément, toujours soucieuse d'améliorer ses pratiques au service des résidents et patients, la Direction des achats Groupe évalue régulièrement ses fournisseurs stratégiques, 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 à la Direction des achats. Cela permet d'assurer un suivi et proposer des actions correctives à mettre en place.

Cette politique et cette ligne de conduite, définies par la Direction des achats Groupe, sont bien évidemment déclinées et appliquées par les services achats présents dans chacune des BU où ORPEA est implanté.

Code de conduite

La Direction achats (tant pour le Groupe que pour les différents *Clusters*) a été identifiée comme un département sensible au regard de ses missions ; en conséquence, les collaborateurs ont été formés à l'éthique des affaires et au Code de conduite par la Direction audit, risques et contrôle interne, sur les principaux thèmes suivants :

- bonne conduite des affaires ;
- gestion de la relation fournisseurs ;
- encadrement sur l'acceptation des cadeaux et invitations.

Critères éco-responsables pris en compte dans les appels d'offres

La sélection des fournisseurs doit se faire sur la base de critères objectifs (qualité, coût, alignement aux principes d'éthique du Groupe…) et s'appuyer sur une mise en concurrence préalable ouverte et loyale.

À ce titre, au-delà des aspects purement économiques et financiers, de nombreux critères font partie intégrante des appels d'offres réalisés par le Groupe et sont pris en compte dans le choix des partenaires du Groupe :

- bien évidemment la dimension qualitative : la qualité du produit est prise en compte, mais également la qualité du suivi et des services proposés (il peut s'agir d'accompagnement dans un déploiement, de formation des équipes du Groupe à l'utilisation du produit, de suivi de la relation…) ;
- mais également les enjeux sociaux et environnementaux auxquels répond le partenaire.

À ce titre, dans le cadre du référencement national ou international, 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.

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 complète désormais les critères environnementaux des appels d'offres Groupe, développant ainsi le référencement de produits éco-responsables.

Dans cette dynamique, en 2018, le groupe ORPEA a notamment poursuivi le *relamping* de ses établissements, vers des ampoules LED, ainsi que le renouvellement de certains véhicules (véhicules de services, utilitaires, à faible kilométrage annuel) par des véhicules électriques. Parallèlement, un suivi de la consommation d'essence a été mis en place afin de développer un comportement de conduite responsable, autant pour la sécurité de nos collaborateurs que pour l'environnement. Le Groupe a également fait le choix de se fournir en biogaz pour une partie de ses établissements.

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.

2.8.2.3.2 Enfin, la Direction conformité créée début 2018, a également systématisé un travail d'évaluation stricte des tiers avec lesquels le Groupe travaille

Encadrement des tiers

Le groupe ORPEA a tout d'abord mis en place des enquêtes de notoriété sur les tiers, dans le cadre de son développement, ainsi qu'une politique de référencement de ses fournisseurs significatifs. L'objectif majeur étant d'éviter tout risque de corruption et/ou de trafic d'influence dans tous les domaines d'activité du Groupe.

La Direction conformité, internalisée début 2018 au sein de la DARCI (Direction audit, risques et contrôle interne), a initié en complément des actions déjà mises en place par les Directions achat et juridique un processus d'identification et d'évaluation des tiers significatifs existants. Les Directions ayant fait l'objet d'analyses plus approfondies sont les suivantes : Développement, Travaux, Achats, IT.

Les fournisseurs ont été pré-catégorisés en fonction de leur caractère significatif ou stratégique. En fonction de cette évaluation, le département Conformité a conduit des procédures de « *Know Your Third Party* », au travers de questionnaires de *due diligence Compliance.* Des plans d'action ont été mis en œuvre en fonction des réponses reçues.

Parallèlement, le Code de conduite est diffusé aux fournisseurs du Groupe et des clauses *Compliance* viennent compléter les contrats lorsque nécessaire. Concernant les nouveaux tiers, le dispositif repose sur la mise en place de procédures de contrôle interne et d'approbation strictes pour éviter tout risque de corruption et/ou de trafic d'influence. Ainsi, à titre d'exemple, chaque nouvelle acquisition est soumise à un processus de due diligence formalisé.

Au titre de l'année 2018, 235 tiers stratégiques ont été analysés et 112 d'entre eux ont fait l'objet d'une *due diligence Compliance* approfondie ; aucun n'a fait d'objet de faits de corruption.

2.8.3 LA CONDUITE D'ACTIONS D'ATTÉNUATION OU DE PRÉVENTION DES RISQUES D'ATTEINTE GRAVE À L'ENVIRONNEMENT OU AUX DROITS HUMAINS

2.8.3.1 S'AGISSANT DES ACTIONS DE PRÉVENTION MISES EN ŒUVRE EN MATIÈRE D'ATTEINTES À L'ENVIRONNEMENT

Maîtriser l'impact de nos activités sur les milieux naturels est un enjeu fort pour le Groupe et des mesures sont prises tant dans les phases de conception et de construction que d'exploitation des bâtiments.

La performance environnementale des établissements constitue une préoccupation importante pour le Groupe, compte tenu d'une activité fonctionnant 24 h/24 et 7 jours/7.

La gestion des déchets générés par l'exploitation des établissements est également un sujet d'attention pour le Groupe. Il s'agira de limiter le nombre de déchets par des campagnes de sensibilisation des équipes et clients (notamment en ce qui concerne le gaspillage alimentaire) mais également de s'assurer que chacun utilise les filières de tri appropriées pour chaque typologie de déchet.

2.8.3.1.1 Le Groupe a initié, avec l'ensemble de ses équipes, des démarches éco-responsables visant à réduire la consommation énergétique et les déchets dans ses établissements

Améliorer la performance énergétique de nos sites et limiter nos consommations d'énergie et d'eau

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.

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.

Pour ce faire, un contrôle et une analyse 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…).

ORPEA surveille les compteurs et bien entendu les facturations grâce au suivi des fluides par le biais d'une plateforme de suivi des consommations installée, à ce jour, en France.

Dans les autres *Business Units* où ORPEA est implanté et la plateforme de suivi non encore installée, des relevés hebdomadaires sont effectués et un reporting semestriel est consolidé au niveau du Groupe.

Toutes les anomalies détectées sont immédiatement traitées. En effet, chaque établissement dispose d'un agent détaché pour assurer l'entretien courant du bâtiment et les réparations quotidiennes, dont les fuites d'eau.

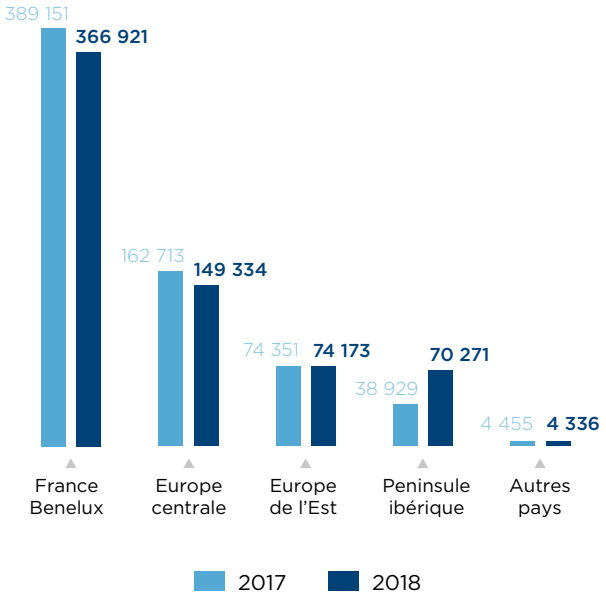
Consommation et gestion de l'électricité et du chauffage

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
(en MWh)	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Électricité	283 165	267 087	169 747	164 234	51 129	53 510	28 314	27306	31 592	19 669	2 383	2 368
Chauffage	381 870	402 512	197 175	224 917	98 204	109 203	45 859	47 045	38 679	19 260	1 953	2 087
TOTAL	**665 035**	**669 599**	**366 921**	**389 151**	**149 334**	**162 713**	**74 173**	**74 351**	**70 271**	**38 929**	**4 336**	**4 455**

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.

En 2017, la consommation énergétique était de 669 599 MWh sur le périmètre de dix pays (France, Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Autriche, République tchèque, Pologne, Chine et Suisse), et est de 665 035 MWh pour 2018, même périmètre de dix pays mais avec un nombre de lits et d'établissements plus important, compte tenu de la croissance des différents *Clusters/ Business Units* et notamment en ce qui concerne le *Cluster* Péninsule Ibérique où, en 2018, les établissements Sanyres ont été intégrés dans le périmètre de reporting.

Dans les autres pays où le périmètre est resté sensiblement le même (pas d'acquisition majeure de Groupe) avec tout de même des variations à la hausse tant du nombre d'établissements que du nombre de lits occupés, la consommation énergétique est restée stable, voire a même diminué.



Il est à noter, par exemple :

- sur le *Cluster* France Benelux : la baisse de la consommation énergétique de près de 6 % entre 2018 et 2017, confirmant l'impact des actions éco-responsables déployées depuis plus de deux ans au sein de ce *Cluster* ;
- sur le *Cluster* Europe de l'Est : l'évolution de la consommation énergétique est stable entre 2018 et 2017 alors que sur la même période de comparaison le périmètre d'établissements évoluait de 18 %.

En effet, dans tous les pays où ORPEA est présent, ORPEA a la volonté de réduire au maximum la consommation d'énergie de ses bâtiments par la mise en place progressive d'équipements économes en énergie :

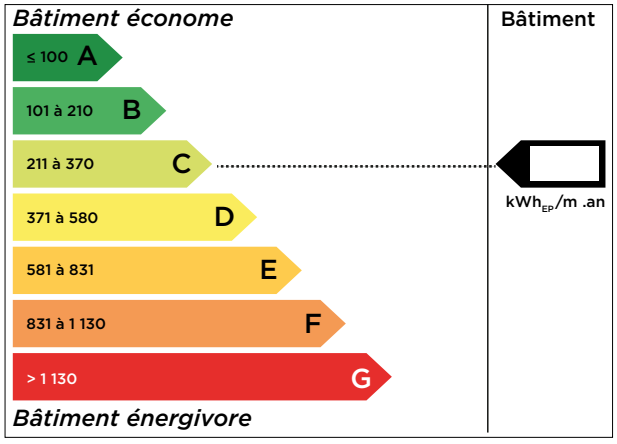
- installations de luminaire basse consommation (toutes les nouvelles constructions sont équipées en LED) ; au gré du remplacement des ampoules et luminaires, sont installés des appareils et ampoules à basse consommation ;
- optimisation des contrats d'achats pour l'ensemble du réseau européen avec les fournisseurs d'énergie ;
- installation de détecteurs de présence pour limiter la consommation en électricité dans tous les locaux de service (stockage…) ;
- réalisation de travaux d'isolation des combles et calorifugeage des réseaux d'eau, permettant d'éviter la déperdition énergétique.

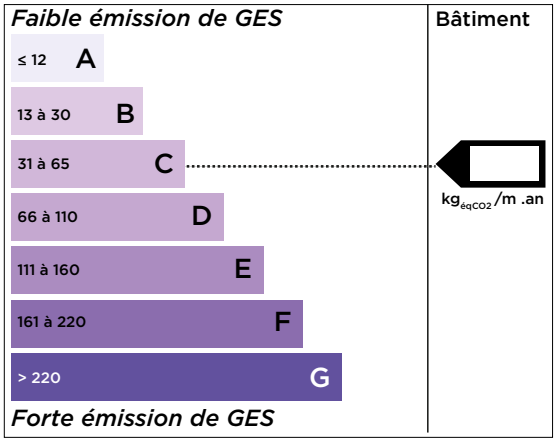
Dans chacun des pays où la réglementation l'exige [1], des audits énergétiques sont réalisés.

Ainsi :

- **France :** dans le respect de la réglementation (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 fin 2018 un diagnostic énergétique lié à son activité en France ; ce diagnostic au-delà d'établir l'étiquette de performance énergétique du Groupe a permis d'identifier un certain nombre d'actions à mettre en œuvre afin de permettre au Groupe de continuer à déployer sa démarche éco-responsable.

▶ ÉTIQUETTE ÉNERGÉTIQUE 2018 FRANCE (ÉCHELLE TYPE EN FRANCE POUR MESURER LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE)



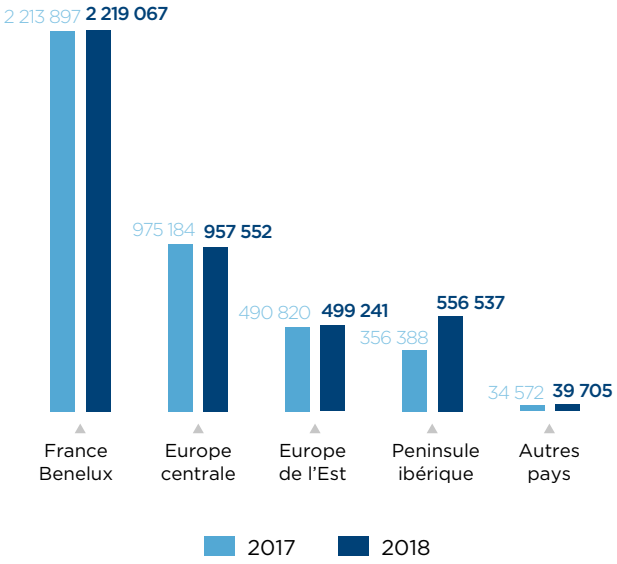


- **Allemagne :** les établissements ont également réalisé des audits énergétiques (réglementation DIN EN 16247-1, EDL-G). En effet, suite à l'objectif européen d'abaisser de 20 % la consommation d'énergie d'ici 2020, il a été demandé aux EHPAD d'effectuer un audit énergétique tous les quatre ans. Des audits ont été réalisés sur une partie des établissements. En 2017, les résultats de ces audits ont été consolidés et ont permis de mettre en œuvre un programme d'actions pour les cinq années à venir.
- **Pologne :** un bilan énergétique a été réalisé en interne par la *Purchasing Manager* qui a renégocié les contrats avec les fournisseurs énergétiques en 2017.
- **Autriche :** 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, 2017 et 2018.
- **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.

(1) Aucune réglementation concernant la réalisation d'un audit énergétique n'existe en Italie, République tchèque, Espagne et Portugal.

Consommation et gestion de l'eau

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Eau *(en m³)*	4 272 102	4 070 861	2 219 067	2 213 897	957 552	975 184	499 241	490 820	556 537	356 388	39 705	34 572



En 2017, la consommation totale d'eau s'élevait à 4 070 861 m³ sur le périmètre de dix 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 2018.

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.

La Direction travaux et maintenance du groupe ORPEA s'assure que l'installation d'eau chaude sanitaire de tous les établissements est conforme et ne présente pas de risques de légionelle ; 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.

Répondre aux enjeux du changement climatique et limiter les gaz à effet de serre (GES)

ORPEA s'est fixé l'ambition de participer à la lutte contre le changement climatique et de préserver les ressources naturelles dans le cadre de l'exercice de ses activités.

Le Groupe met tout en œuvre pour atteindre cet objectif tant par l'utilisation raisonnable des ressources que par la recherche de solutions pour l'approvisionnement et le transport des matières et produits dont ORPEA a besoin pour faire fonctionner son activité.

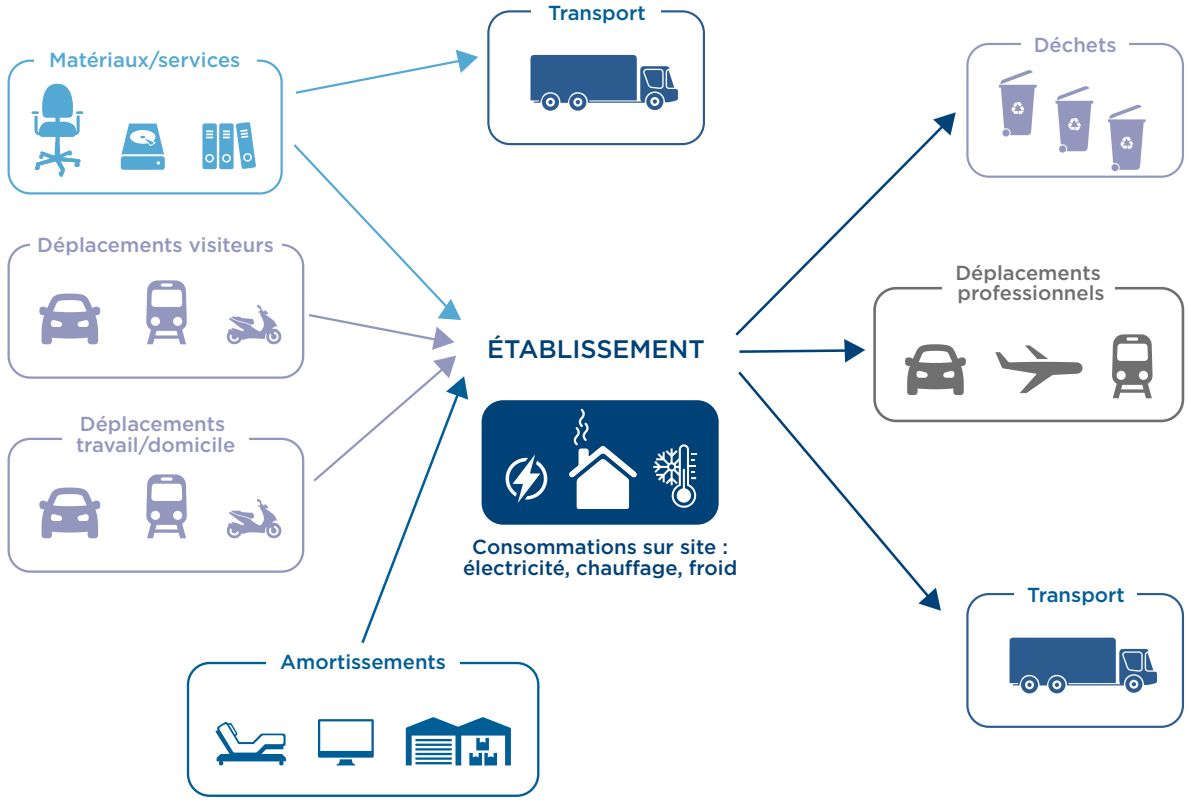
Dans le cadre de sa politique volontariste de réduction de ses émissions de CO_2 et afin de mieux connaître et limiter les postes les plus impactant en matière de gaz à effet de serre, le Groupe publie tous les quatre ans une mise à jour du Bilan Carbone de l'ensemble de ses activités en France.

Le dernier bilan réalisé remonte à fin 2017 et a été publié au premier trimestre 2018. Traitant des émissions de gaz à effet de serre générées par l'activité de ses établissements français, ce Bilan Carbone a été réalisé 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 lié à 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.

▶ PÉRIMÈTRE OPÉRATIONNEL D'UN ÉTABLISSEMENT



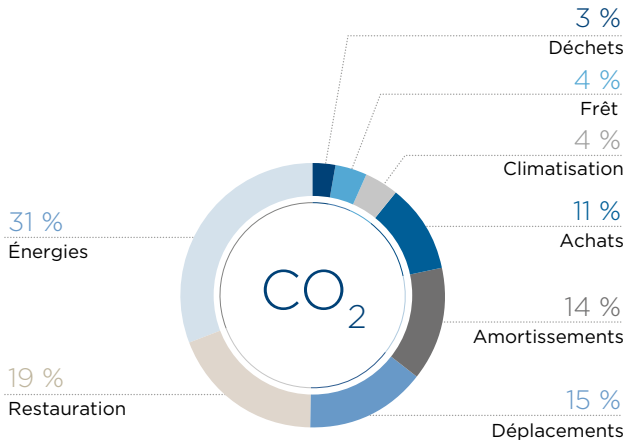
Bilan Carbone consolidé France 2017

▶ CHIFFRES CLÉS 2017

207 712
tonnes équivalent CO_2 ont été émises soit **580 tonnes** par établissement

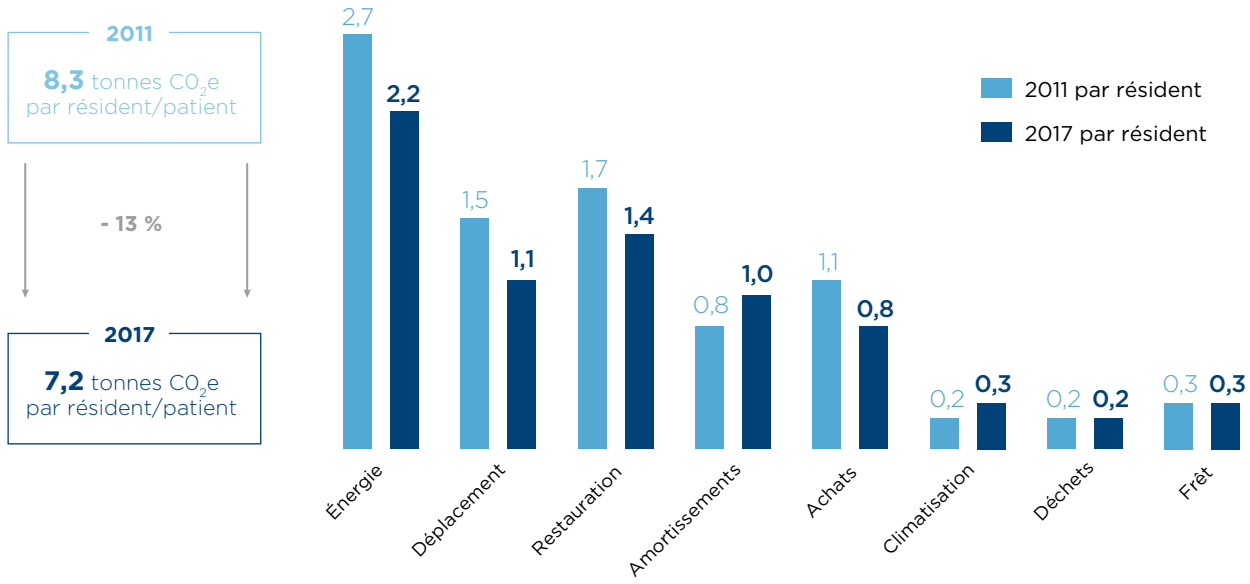
358
établissements couverts

7,2
tonnes de CO_2
par résident/patient



Comparaison des émissions 2011 et 2017 (par ratio d'activité)

▶ **ÉVOLUTION COMPARÉE DU BILAN CARBONE 2011-2017 EN tCO_2e PAR RÉSIDENT**



À périmètre et méthodologie identiques, on observe une baisse des émissions de GES de 13 % due aux effets cumulés suivants :

- diminution de la consommation d'énergie des bâtiments, électricité et gaz ;
- forte baisse des émissions GES pour les véhicules, en partie due à l'amélioration de la mesure des émissions (fournitures des données CO_2) ;
- diminution de la part de viande rouge servie en restauration et du gaspillage alimentaire.

Ce bilan des GES présenté est représentatif de la France et ne peut pas être dupliqué aux autres pays.

En effet, 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…) d'où une variation des émissions de CO_2 dues à l'énergie. De plus, dans le rapport France sont inclus les déplacements du siège qui représentent une partie importante des émissions dues aux déplacements.

ORPEA s'est engagé, depuis 2012, dans une démarche de développement durable en associant partenaires et fournisseurs afin de contribuer à la réduction de ses émissions de GES.

Ainsi, au regard du Bilan Carbone, 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 (15 %), 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 dans le cadre des audits terrain, développement…).

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 ainsi que les véhicules électriques.

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 continué à travailler à la réduction du nombre de livraisons des fournisseurs alimentaires (une par semaine pour l'épicerie, par exemple) et à favoriser les fournisseurs dotés de camions bi températures pour le surgelé et le frais.

Émissions de CO_2 au regard de la consommation énergétique 2018

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…).

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
(en tonnes de CO_2)	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Scope 1*	70 288	72 169	42 826	45 038	15 246	18 247	3 501	4 780	8 629	4019	87	1 362
Scope 2**	63 565	58 422	12 603	13 680	26 448	25 393	13 984	11 577	7 519	4 681	3 011	1 813
TOTAL	**133 853**	**130 591**	**55 428**	**58 718**	**41 694**	**43 640**	**17 486**	**16 357**	**16 148**	**8 700**	**3 097**	**3 175**

* *Scope 1 : émissions directes (combustibles).*
** *Scope 2 : émissions indirectes (production d'électricité et autres énergies).*
Tous les coefficients appliqués tant pour le calcul de l'électricité que du chauffage sont repris en fin de chapitre, dans la note méthodologique.
Ces coefficients proviennent de l'ADEME et ont fait l'objet d'une mise à jour en 2018.

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.

Optimiser la gestion des déchets

Assurer le tri 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.

En fonction de la politique locale d'où est situé l'établissement, un tri des déchets est réalisé (plastique, verre, consigne, carton et emballages, méthanisation des restes alimentaires…). Chaque pays respecte la réglementation en vigueur concernant le tri des déchets.

Dans certains pays (Belgique, Allemagne, Suisse par exemple) la gestion des consignes reprises par le fournisseur est en place et permet notamment la récupération des bouteilles plastiques en vue de leur recyclage (en Allemagne).

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.

Gestion des DASRI

En 2018, la production des déchets de soins à risque infectieux pour la France s'élève à 550 tonnes, contre 576 tonnes en 2017. Le calcul de production s'appuie sur les tableaux de productions trimestriels fournis par le prestataire de services en charge du recyclage de ces déchets. 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 7,2 tonnes contre 7,9 tonnes en 2017.

Enfin, concernant l'Espagne, le volume de production des DASRI est de 2,4 tonnes en 2018.

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, à ce jour, 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, 100 % de la traçabilité de la destruction de ces déchets est conservée au sein des établissements du Groupe pendant la durée légale qui peut varier selon les pays, afin d'en assurer le suivi.

Ces conventions et ces documents de traçabilité sont tenus à la disposition des autorités de contrôle.

Lutter contre le gaspillage alimentaire

Compte tenu de son activité et du nombre de repas servis chaque année au sein de ses établissements (50 millions de repas), le Groupe apporte une grande importance à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Des mesures concrètes ont d'ores et déjà été mises en œuvre par ORPEA :

- sensibilisation du personnel de cuisine aux éco-gestes en cuisine par le biais de formation et d'affichages de sorte à lutter contre le gaspillage alimentaire ;
- adaptation des commandes et de la production au quotidien en fonction de l'activité des établissements ; pour ce faire, chaque jour, chaque cuisine du Groupe est destinataire du nombre de repas à produire ainsi que de leur typologie ;
- analyse des déchets en cuisine sur la base de pesées effectuées au retour de services et/ou de production de repas.

Ces analyses qui ont démarré fin 2018 permettront au Groupe d'une part de mettre en relief les produits ou recettes qui ne sont majoritairement pas appréciés par les résidents et patients et d'en tenir compte dans l'élaboration des prochains cycles de menus et d'autre part de travailler à la modification de certaines pratiques de production en cuisine et/ou de service en salle de restaurant. Il convient de rappeler que dans le cadre des procédures de sécurité alimentaire, tout aliment qui « sort de la cuisine » doit être jeté s'il n'a pas été consommé.

La lutte contre le gaspillage alimentaire a été intégrée aux réflexions menées par le Comité de Pilotage Développement Durable du Groupe ; chaque mois, un point d'étape est fait afin de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre et identifier les établissements déviants.

2.8.3.1.2 Le Groupe a également initié une Politique Responsable dans la construction de ses Immeubles

Politique environnementale générale du Groupe

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 d'espaces de vie qui donnent leur place à l'autonomie et au bien-être des résidents.

Dès la conception de l'immeuble ORPEA fait des choix durables et respectueux de la préservation de l'environnement :

A. 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…).

B. La conception du bâtiment :

- accessibilité de l'établissement aux personnes à mobilité réduite : ce critère est d'autant plus essentiel que la majorité des 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 disposant d'un poste de travail ;
- stockage indépendant pour les déchets courants et stockage spécifique pour les ordures alimentaires ;
- traitement des apports solaires en confort d'été ou confort d'hiver privilégié par des dispositifs passifs.

C. Les choix techniques et technologiques :

- imposition de résultats aux bureaux d'études désignées et obligations de résultats aux contractants ;
- en fonction du contexte, traitement des EP (bassin de rétention), panneau solaire ECS (eau chaude sanitaire) si rendement intéressant…) ;
- modélisation thermique préalable ;
- choix de technologies peu consommatrice d'énergie (généralisation progressive de l'éclairage LED, mise ne place de détecteurs 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 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, etc.).

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, label de confort et de performance énergétique pour les bâtiments neufs et rénovés ;
- en Belgique, les nouvelles constructions sont toutes réalisées dans le cadre d'une démarche environnementale (isolation par l'extérieur, ventilation double-flux, brise-jet, etc.).

Par ailleurs, le développement d'ORPEA s'opérant également *via* le rachat d'établissements déjà construits, le Groupe mettra en place à compter de 2019 une revue annuelle des sites nécessitant des travaux de restructuration et de rénovation visant tant à améliorer le confort des personnes prises en charge et/ou y travaillant, que de garantir l'efficacité énergétique des bâtiments.

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.

2.8.3.2 S'AGISSANT DES PLANS D'ACTIONS MIS EN PLACE POUR LIMITER ET RÉDUIRE LES ATTEINTES À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

Les actions entreprises pour limiter ou réduire les atteintes à la santé et la Sécurité des résidents sont traitées dans la partie « Cartographie des risques : Identification et évaluation des risques générés par l'activité du groupe ORPEA ». Les parties développées ci-après s'attachent aux collaborateurs.

2.8.3.2.1 Respect des bonnes pratiques professionnelles

Les dirigeants du Groupe s'attachent à promouvoir et entretenir de façon permanente un environnement favorable à la diffusion et au respect des principes éthiques et du contrôle interne.

Le respect des exigences d'éthique et qualité est le pilier fondateur de l'environnement de contrôle d'ORPEA. Ces valeurs sont en lien avec un métier qui s'appuie en premier lieu sur des relations humaines. Ce métier repose non seulement sur le lien de confiance établi entre ORPEA et ses collaborateurs d'une part, et les patients/résidents et leurs familles d'autre part, mais aussi sur des relations transparentes avec les tiers, les fournisseurs ou encore les autorités publiques.

Le Groupe a historiquement instauré des Chartes éthiques et qualité qui véhiculent les valeurs et les bonnes pratiques du Groupe. En 2018, le Groupe a poursuivi cette démarche par la mise en place du Code de conduite. Les valeurs portées par le Code de conduite 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.

Le Groupe a ainsi mis en œuvre trois documents clés :

- le Code de conduite ;
- la Charte qualité ;
- la Charte des engagements de l'équipe.

Ces principes se traduisent dans les faits par une politique de formation solide qui permet d'accompagner les collaborateurs dans la mise en œuvre des bonnes pratiques énoncées dans ces documents.

Le Code de conduite

Le Code de conduite décline les engagements d'ORPEA à l'égard de l'ensemble des parties prenantes : les collaborateurs, les patients et résidents et personnes aidées à domiciles, les autorités publiques et les tiers, les investisseurs et prêteurs.

Le Code de conduite du groupe ORPEA, s'adosse à 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.

Le Code est mis à disposition en langue française et anglaise sur le site institutionnel du Groupe pour en faciliter la diffusion en toute transparence. Le Code de conduite a également été traduit dans toutes les langues où le Groupe est présent. Il a été présenté au Management de toutes les BU pour une adaptation en fonction des réglementations locales.

Des sessions de formations en présentiel ont été dispensées à la Direction Générale, aux fonctions *Corporate* et au *Cluster* France. Ces formations à destination du personnel Siège et en établissements ont notamment abordé les volets anti-corruption et trafic d'influence au travers de cas pratiques. Les populations identifiées comme étant les plus sensibles ont été formées en priorité par la Direction conformité (CCO, *Chief Compliance Officer*) à savoir les Directions développement, travaux, achats, IT, qualité et comptabilité. Le département qualité est un relais précieux du fait de sa proximité avec les établissements. Le Code de conduite fait partie intégrante du processus d'accueil des nouveaux salariés en cela qu'il constitue une annexe au contrat de travail et qu'il fait l'objet d'un affichage dans les locaux du personnel ; chaque salarié est informé de l'existence de ce Code de conduite et de la nécessité d'en prendre connaissance. En complément, un programme de formation est en cours de déploiement sur l'ensemble des *Clusters* et BU du Groupe. Des modules de formation accompagnés de supports adaptés ont été partagés avec les BU/*Clusters* afin de faciliter la formation des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel au sein du Groupe. Par exemple, en France, 100 % de l'équipe dirigeante, des responsables de services et des managers d'établissements ont été formés ; le programme de formation a ensuite été déployé auprès de l'ensemble des salariés et en 2018, ce sont plus de 7 112 collaborateurs du Siège et des établissements qui ont déjà été formés sur le Code de conduite.

Des 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 dans le chapitre 2.8.4) ont également été lancés afin de structurer toute la démarche autour du présent Code.

La Charte qualité

Chaque *Cluster*/BU du Groupe a mis en place un dispositif qualité qui se traduit sous forme de charte. Ces Chartes qualité reprennent le socle commun des engagements du groupe ORPEA et intègrent les spécificités locales de chaque métier, BU, *Cluster.*

Ainsi, comme toutes les autres Chartes qualité du Groupe, celle applicable aux maisons de retraite du *Cluster* France décrit les engagements d'ORPEA, vis-à-vis de ses résidents et de leurs familles. Les bonnes pratiques à respecter concernent les domaines suivants : l'accueil, le soin, les repas, la chambre, l'accessibilité, l'information, les activités proposées et la formation du personnel. La charte est affichée dans chaque établissement, présentée à tout nouveau résident accueilli ainsi qu'à sa famille. Le personnel est régulièrement sensibilisé au respect des engagements inscrits dans cette charte.

Les BU/*Clusters* adoptent des chartes nationales comme c'est le cas pour le *Cluster* France qui applique la Charte de la personne hospitalisée qui en vigueur dans tous les établissements sanitaires : cliniques, hôpitaux…

Enfin, des Chartes qualité dédiées aux activités de maintien à domicile ont également été déployées et diffusées sur les sites institutionnels.

La Charte des engagements de l'équipe

La Charte des engagements de l'équipe est élaborée par le personnel de chaque établissement. Pour l'élaboration de cette charte, chaque équipe est accompagnée par un professionnel 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 pratiques professionnelles. 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.

À ce jour, cette charte a été mise en œuvre au sein de la France et de la Belgique.

2.8.3.2.2 Respect des conditions de travail

Veiller à la santé, sécurité et au bien-être de nos collaborateurs

Afin de proposer un service sur mesure et unique à chacun de nos patients et résidents tout en gardant notre leadership sur un marché constamment en évolution, le groupe ORPEA a développé une stratégie volontariste pour améliorer les conditions de travail, et faire de la qualité de vie au travail un véritable enjeu stratégique.

Parce qu'engagement rime avec performance, la qualité de vie au travail fait partie intégrante de l'essence même du Groupe. Instaurer un climat de confiance est primordial pour améliorer les conditions de travail dans les établissements. Préserver la

santé physique et psychique grâce à une vigilance constante des managers, garantir un personnel formé pour travailler en toute sécurité et instaurer des relations sociales apaisées ont permis à ORPEA devenir une entreprise connue et reconnue pour son savoir-faire dans ce domaine.

Dans nombre de pays, des politiques dynamiques ont été menées conjointement avec la DRH et les représentants du personnel pour améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs.

Cela se traduit, selon les pays, par offrir un petit-déjeuner, mettre à disposition des équipes la salle de sport, faciliter la réservation d'une place en crèche.

Par ailleurs et parce que la valorisation et la reconnaissance du travail effectué permettent également de favoriser la qualité de vie au travail des équipes, chaque pays organise des concours internes et/ou externes, des évènements et fêtes d'équipe.

La qualité de vie au travail s'exprime également au travers des réponses proposées aux attentes du salarié vis-à-vis du Groupe. La Direction des ressources humaines s'est donnée comme mission de détecter et valoriser les talents en créant de nouvelles opportunités de développement personnel et professionnel. ORPEA n'oublie pas que la qualité du management demeure indispensable pour développer des objectifs stimulants, des opportunités de carrières et pour encourager les dépassements de chacun à titre individuel mais aussi collectivement.

Promouvoir la sécurité au travail

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.

Les instances représentatives du personnel et les collaborateurs sont consultés régulièrement 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 équilibrée de la charge de travail d'autre part.

Aussi, seul ou avec les instances représentatives, le Groupe décline ses actions en la matière :

- en identifiant les risques présents pour construire 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 et responsabilisant les managers à l'accueil et à la formation des travailleurs ;
- en équipant les établissements de matériels adaptés afin de limiter le port de charge (exemple : rails plafonniers).

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 et la gravité des risques auxquels sont confrontés nos 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 systématiquement 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 depuis de nombreuses années.

Par ailleurs, 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 dans l'ensemble des pays. 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 pays mettent également en place des actions afin de prévenir les troubles musculo-squelettiques. Par exemple, sur ORPEA Deutschland, des cours sont organisés en partenariat avec l'assurance maladie (fitness, natation, détente musculaire progressive…) et la structure participe financièrement à la tenue de cours externes dans des salles de conditionnement physique. L'Espagne informe et forme tous les employés sur le risque général et le risque particulier du poste de travail *via* une formation actualisée tous les deux ans et spécifiquement sur la prévention des troubles musculo-squelettiques, chaque année une formation spéciale est organisée et dispensée par un physiothérapeute.

En Suisse, les chefs d'équipe ont développé un management de proximité, à l'écoute des collaborateurs pour la prévention des risques de maladies ou d'accidents du travail. Annuellement, les collaborateurs soignants doivent valider des mini-formations pour rappeler les règles et les bons comportements à avoir afin de travailler en sécurité.

En Italie, le personnel travaillant dans les résidences suit automatiquement une formation sur la manutention afin de communiquer sur les bons mouvements à apporter dans le cadre de la prise en charge et des soins. L'objectif est notamment la diminution des accidents liés à ces aspects, et donc de l'absentéisme.

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 ORPEA est implanté 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.

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 est un indicateur RH devant sans conteste être le plus bas possible.

Évolution des accidents de travail (fréquence et gravité), entre 2017 et 2018

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Taux de fréquence	36,2	43,8	58,1	63,7	8,6	14,4	9,5	8,2	49,8	53,5	0	0
Taux de gravité	1,4	1,1	2,5	1,5	0,3	0,4	0,3	0,4	1,4	1,5	0	0

Il convient de noter que 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.

Ces nouveaux indicateurs ont été mis en place pour la première fois en 2016. Il conviendra d'avoir un recul de plusieurs années et une appropriation par les pays afin de tirer les conclusions de variations. 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 différant 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.

Enfin, la France n'a techniquement pas eu la possibilité de s'adapter à la définition retenue pour le Groupe. 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.

Ainsi, les taux de fréquence et de gravité répertoriés sur les données Benelux sont plus hauts mais ne peuvent être comparés aux autres *Clusters*.

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 constituent 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 dysfonctionnements pour l'entreprise puisqu'entraînant des désorganisations donc, nuisant au bon fonctionnement et à la qualité du travail au sein des établissements.

Prévenir les risques psychosociaux

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.

Par exemple, en 2018 un module spécifique intitulé « comprendre et manager une institution en développant une stratégie d'anticipation des risques psychosociaux» a été développé et dispensé en France avec un grand succès.

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…).

Huit sessions de cette formation de trois jours ont ainsi pu être effectuées permettant de former de manière globale et complète plus d'une centaine de managers. Le programme de formation sera poursuivi avec la même dynamique sur 2019.

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 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. L'intervention de cette cellule 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 parole :

- 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 2018, 53 interventions et 44 missions (N.B. : une mission peut comporter plusieurs interventions) ont ainsi été réalisées ayant permis de rétablir un sentiment de sécurité ou de sérénité au sein des équipes et 367 personnes ont pu bénéficier de la prise en charge (en individuel ou en groupe) de la cellule psychologique.

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.

Favoriser la qualité de vie au travail

Depuis son origine, ORPEA s'est donné comme ambition d'offrir des environnements certes sécurisés mais également garants d'une qualité de vie au travail.

Toutes les initiatives sont encouragées par le Groupe et valorisées à la hauteur de l'importance qu'elles revêtent.

En effet, 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.

Ainsi, la Belgique à la demande des équipes et en bonne entente avec les représentants du personnel, a mis en place un module « Vivre et travailler ensemble ». L'objectif de cette formation/sensibilisation est de renforcer l'esprit d'équipe et d'entraide au sein des établissements, 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.

La qualité de vie au travail c'est aussi permettre autant que possible à ses employés de concilier plus facilement leur vie professionnelle et leur vie privée.

En Allemagne, les communes de Siegen-Wittgenstein et d'Olpe ont récompensé les entreprises ayant une politique favorable aux familles. Six entreprises ont été certifiées pour la première fois et huit autres pour la deuxième fois dont CELENUS Fachklinik Hilchenbach.

Andreas Müller, président de la commune, a souligné : « Les entreprises lauréates font preuve d'un haut niveau d'engagement afin de permettre à leurs employés de concilier plus facilement vie professionnelle et vie privée. Même dans les domaines où il est difficile d'assouplir les horaires de travail, par exemple dans le secteur des soins de santé, les entreprises travaillent d'arrache-pied à la mise en place d'un horaire de travail pouvant répondre aux besoins de la main-d'œuvre. »

En France, les partenaires sociaux et ORPEA ont décidé de poursuivre les actions engagées depuis plusieurs années afin d'améliorer la qualité de vie au travail en définissant par un accord d'entreprise, un cadre général et des dispositifs visant à promouvoir le bien-être au travail de l'ensemble des collaborateurs.

2.8.4 LA MISE EN ŒUVRE DE MÉCANISMES D'ALERTE

2.8.4.1 ÊTRE ATTENTIF AUX RÉCLAMATIONS DES RÉSIDENTS ET DES PATIENTS

Construire une relation de confiance avec les 250 000 patients/résidents accueillis chaque année au sein des établissements du Groupe, mais également avec leur famille, est essentiel à une prise en charge de qualité.

Une des valeurs fondatrices d'ORPEA est la bienveillance ; au sein même de cette valeur, « l'écoute » prend toute sa dimension, 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 pour satisfaire les attentes des résidents/patients et familles.

Ce dialogue et cette transparence sont utilisés pour associer les résidents/patients au projet de vie et de soins afin qu'ils soient les premiers acteurs de leur santé et favoriser leur autonomie. C'est une dimension essentielle qui permet d'inscrire les démarches de prévention dans la durée, mais également de garantir le respect des choix des résidents/patients. Pour ce faire, les équipes ORPEA font preuve de pédagogie auprès des résidents/patients et leur expliquent toujours les soins dispensés, afin qu'ils puissent exercer leur libre choix ; en effet, leur consentement est systématiquement recherché dans le parcours de soin.

Parallèlement, diverses actions sont développées au sein du Groupe pour favoriser cette écoute attentive et bienveillante :

- des directions d'établissements disponibles grâce à l'organisation centralisée du Groupe, qui sensibilisent également leurs 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 toutes les BU :
  - 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.

2.8.4.2 LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL EN CHARGE DE LA SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Le Groupe associe pleinement les instances représentatives du personnel locales, quand elles existent, au développement de l'entreprise. De manière générale, 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.

Le dialogue social est mis en place et fonctionne dans le Groupe notamment par l'intermédiaire, des instances représentatives du personnel suivantes : délégués du personnel, Comités d'Entreprise, 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. Chaque pays, en fonction de sa législation a ses propres instances représentatives. 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. Ainsi en 2018 en Allemagne, sur l'ensemble du pays les institutions ont été renouvelées, en 2019 en France le renouvellement des instances représentatives du personnel aura lieu, en 2020 en Belgique. La structure de ces institutions peut toujours être amenée à évoluer afin de prendre en compte et respecter les évolutions législatives locales.

Dans tous les cas la volonté du Groupe est de préserver le principe d'une représentation équitable et équilibrée, à tous niveaux, de l'ensemble des salariés du Groupe, permettant d'assurer au mieux, à tous niveaux, un dialogue social cohérent et serein.

Ainsi en Belgique et en Espagne, le dialogue est légalement structuré sur des instances similaires à la France. Un organe composé paritairement débat des informations économiques, sociales et financières et un autre composé paritairement aussi envisage ce qui touche à la prévention et la protection au travail.

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.

En Allemagne et en Autriche les salariés sont également représentés par un organe composé de salariés élus par leurs pairs.

Au Pays-Bas chacune des *Business Units* assure le dialogue avec les représentants du personnel élu également par les collaborateurs.

En Pologne et en Suisse, le dialogue de proximité est la règle.

Par ailleurs, par le biais de négociations régulières avec ces organes ou avec les représentants des syndicats, il existe dans différents pays des accords collectifs, à périmètre variable, tant en raison de la concertation sociale que des réglementations locales 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 et 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. En France de par la négociation annuelle obligatoire, le nombre d'accords signés est plus régulier que dans les autres pays. Ainsi en 2018 en plus d'un accord relatif à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnel, il a également été signé un accord mettant en place un plan d'épargne pour permettre aux salariés de constituer, avec l'aide de l'entreprise, un portefeuille de valeurs mobilières en bénéficiant des avantages fiscaux et sociaux attachés à cette forme d'épargne collective.

Dans l'ensemble des pays les accords trouvés intègrent la donne légale mais promeuvent également l'équité, le respect des salariés pour une fidélisation évidente et un dialogue transparent.

2.8.4.3 LA MISE EN PLACE D'UN NOUVEL OUTIL DE SIGNALEMENT

Depuis juin 2018, un dispositif d'alerte éthique global est mis à disposition des collaborateurs (internes ou externes) et des tiers afin d'alerter sur des manquements aux principes du Code de conduite, notamment en matière de fraude, de corruption et de conflits d'intérêts.

La confidentialité des informations est garantie à toutes les étapes du processus d'alerte, notamment en ce qui concerne l'identité du lanceur d'alerte. Aucune mesure de sanction ne peut être prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement aux principes du Code de conduite du Groupe *via* la plateforme d'alerte accessible à l'adresse suivante : www.orpea.signalement.net.

Le Groupe a également mis en place une procédure de recueil des signalements accessible sur le site d'alerte. La procédure énonce en particulier les droits et obligations des émetteurs d'alerte et des personnes visées par un signalement. Elle précise également l'étendue de la protection accordée au lanceur d'alerte qui émet de bonne foi un signalement.

Une « Charte d'investigation » a aussi été rédigée afin d'encadrer le déroulement des enquêtes enclenchées à la suite d'un signalement.

Afin de renforcer la connaissance de cet outil, le site fait l'objet d'une présentation plus détaillée dans le cadre des formations présentielles au Code de conduite. La DARCI (Direction audit risques et contrôle interne) a mis en place les conditions permettant de faciliter la remontée d'informations. En plus du site de signalement et des canaux de remontées traditionnels d'informations, des sensibilisations au risque de corruption et de trafic d'influence ont été dispensées aux fonctions exposées. À fin 2018, un seul cas a été remonté et ne portait pas sur des faits de corruption.

2.9 ANNEXES

ANNEXE 1 : TABLEAU DES RÉSULTATS AU COURS DE CHACUN DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social *(en euros)*	80 732 904	80 691 404	75 342 114	75 342 114	69 459 866
Nombre des actions ordinaires existantes	64 586 323	64 553 123	60 273 691	60 273 691	55 567 893
Nombre maximal d'actions futures à créer					
■ par conversions d'obligations	0	0	4 503 369	4 448 097	8 957 216
■ par exercice de droit de souscription	0	0	0	0	171 572
OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE *(en euros)*					
Chiffre d'affaires	866 262 327	792 094 399	723 748 182	687 048 320	625 094 135
Résultat d'exploitation	73 782 467	72 128 666	64 149 083	53 920 720	47 478 199
Résultat financier	(43 959 392)	52 996 448	(17 188 304)	(27 450 495)	(32 760 096)
Résultat courant avant impôts	29 823 075	125 125 114	46 960 779	26 470 225	14 718 103
Résultat exceptionnel	25 085 146	(8 969 099)	(10 568 119)	(10 118 919)	(2 438 903)
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	51 962 169	146 632 512	69 367 946	52 387 470	37 933 410
Impôt sur les bénéfices	17 537 186	4 954 206	6 483 743	5 112 712	4 767 843
Résultat net comptable	37 371 035	111 201 809	29 908 917	11 238 594	7 511 357
Résultat distribué	77 539 004	71 044 955,30	60 273 691	54 246 322	44 454 314
RÉSULTATS PAR ACTION *(en euros)*					
Résultat net par action	0,58	1,72	0,50	0,19	0,14
Résultat net maximal dilué par action	0,58	1,72	0,50	0,19	0,12
Dividende versé par action	1,20	1,10	1,00	0,90	0,80
PERSONNEL					
Effectif moyen	11 145	9 643	9 219	8 735	7 910
Montant de la masse salariale *(en euros)*	327 623 211	279 795 303	260 494 876	243 743 094	223 226 103
Montant des avantages sociaux *(en euros)*	104 689 281	89 515 129	85 434 373	79 837 096	73 865 397



3 Déclaration de performance extra-financière

La Déclaration de performance extra-financière (DPEF) présente la stratégie du groupe ORPEA en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, de manière à répondre notamment aux nouvelles exigences réglementaires (article L. 225-102-1 du Code de commerce) relatives à la publication d'informations non financières.

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.

Cette Déclaration expose, d'une part, le modèle d'affaires ainsi que les principaux risques extra-financiers du Groupe, et d'autre part, les politiques mises en œuvre pour y répondre ainsi que les résultats obtenus pour chacune de ces politiques.

ORPEA étant engagé en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, il s'agira également dans ce chapitre de présenter, au-delà des risques principaux identifiés, les politiques et actions volontaires menées par le Groupe.

3.1 Modèle d'affaires **100**

3.2 Politique générale d'identification et de gestion des risques **102**
- **3.2.1** Processus d'identification des risques 102
- **3.2.2** Principaux risques en matière de responsabilité sociale, environnementale, droits humains et conduite des affaires 102

3.3 Une conduite responsable des activités du Groupe **104**
- **3.3.1** Principaux enjeux identifiés 104
- **3.3.2** Définir, déployer et appliquer des principes exigeants en matière de lutte contre la corruption et la fraude 104

3.4 Une approche sociale responsable **107**
- **3.4.1** Principaux enjeux identifiés 107
- **3.4.2** Présentation des politiques appliquées et résultats obtenus 107

3.5 Une approche environnementale responsable **119**
- **3.5.1** Principaux enjeux identifiés 119
- **3.5.2** Présentation des politiques appliquées et résultats obtenus 119

3.6 Une approche sociétale responsable **127**
- **3.6.1** Principaux enjeux identifiés 127
- **3.6.2** Être considéré comme un acteur de confiance par les résidents, patients et leurs proches 127
- **3.6.3** Répondre aux enjeux de santé publique en lien avec notre cœur de métier 133
- **3.6.4** Contribuer au développement des territoires 137
- **3.6.5** Construire une politique achats durable et responsable 139

3.7 Note méthodologique sur le reporting des données **140**

3.8 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 **144**

3.1 MODÈLE D'AFFAIRES

Afin de répondre aux défis démographiques et sanitaires du vieillissement de la population et d'évolution des pathologies, ORPEA a pour objectif d'offrir un *continuum* de prises en charge adaptées et diversifiées répondant aux besoins des populations des territoires sur lesquels ORPEA est implanté, et respectant les valeurs essentielles à ces prises en charge : bien-être, éthique et sécurité (cf. chapitre 1 Présentation du Groupe ORPEA et de ses marchés).

En s'appuyant sur les ressources et parties prenantes qui composent le modèle d'affaires du Groupe, ORPEA a toujours eu pour ambition de créer de la valeur sur le long terme, que ce soit pour les résidents, patients et salariés mais aussi pour la société et l'environnement.

Le schéma ci-dessous illustre le modèle d'affaires du groupe ORPEA.

RESSOURCES ET PARTIES PRENANTES

CAPITAL HUMAIN ET PARTIES PRENANTES

- **59 571 collaborateurs** dans **14 pays**
- **66 % de femmes** parmi les postes de direction
- **Dialogue régulier** avec les partenaires sociaux, les autorités et communautés locales
- **Fournisseurs** et **intervenants** médicaux et paramédicaux
- **Familles** et **proches** des résidents et patients
- **Universités** et **Écoles** de formation

CAPITAL IMMATÉRIEL : EXPERTISE

- **30 ans d'expérience** dans la prise en charge de la Dépendance
- **Procédures Qualité** : plus de 25 contrôles par an par établissement, plus de 2 000 critères analysés
- Une **forte capacité d'innovation** à travers E-novea, le Comité de Gestion des Projets Innovants

CAPITAL MATÉRIEL : IMMOBILIER ET MOBILIER

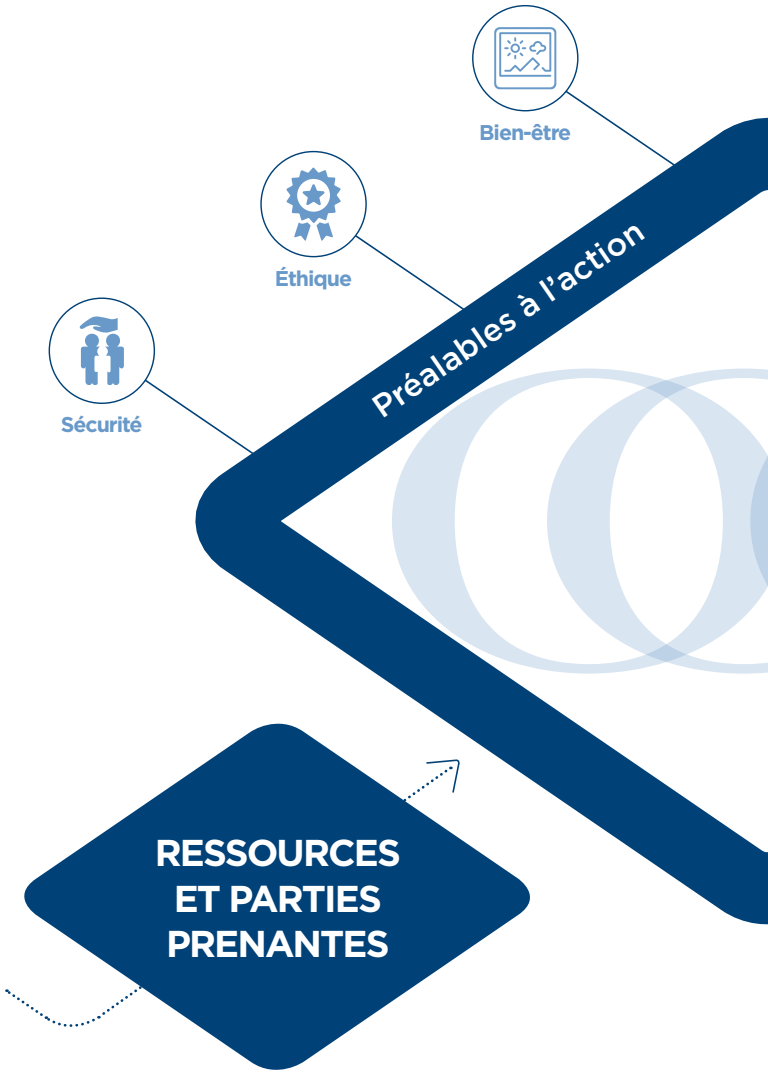
- **5,6 Mds€** de patrimoine immobilier
- **935 établissements** représentant plus de **95 000 lits**
- Des **équipements technologiques**, notamment en psychiatrie et Soins de Suite et de Réadaptation
- Des **architectures** de bâtiments et des mobiliers **spécifiquement conçus** pour la prise en charge des maladies neuro-dégénératives

CAPITAL FINANCIER

- **2/3 des bénéfices réinvestis** dans l'entretien, la rénovation et le développement
- Des **actionnaires** de long terme
- **Solidité** et **flexibilité** du bilan

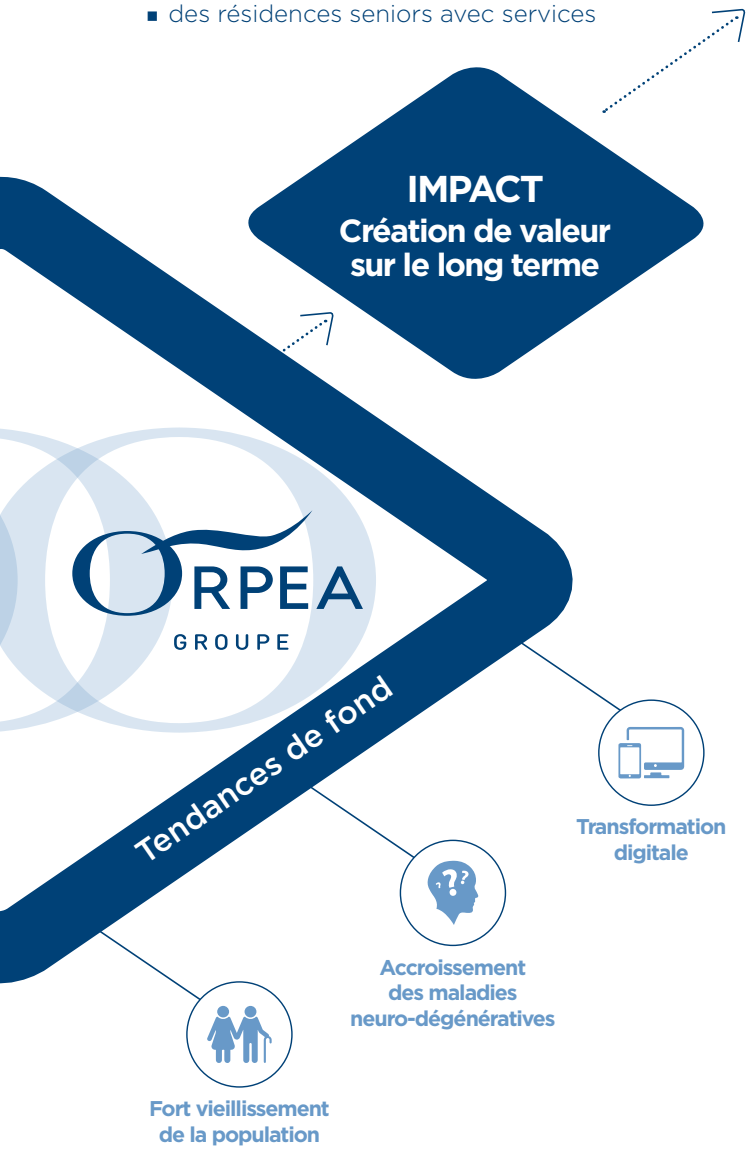
MÉTIER D'ORPEA

Prise en charge des personnes en perte d'autonomie (physique ou psychique) afin de leur dispenser des soins essentiels à leur bien-être dans le respect de leur individualité



ORPEA dispose aujourd'hui d'une offre globale :

- des maisons de retraite médicalisées
- des cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation en hospitalisation complète et en ambulatoire
- des cliniques psychiatriques
- des services et soins à domicile
- des résidences seniors avec services



CRÉATION DE VALEUR

BIEN ÊTRE ET SÉCURITÉ DES RÉSIDENTS ET PATIENTS

- Accompagnement de **250 000 patients et résidents** par an à divers stades de Dépendance
- Étude de satisfaction des résidents : **93 % de taux de satisfaction** et **94 % de taux de recommandation**
- Restauration : **50 millions de repas servis par an**

DYNAMISME SOCIÉTAL AU SERVICE DES TERRITOIRES

- Présence dans **14 pays**, fort ancrage dans la vie des quartiers
- **Ouverture des établissements sur l'extérieur** : journées portes ouvertes, conseils aux aidants, collaboration avec les associations locales
- Recrutement et création d'emplois locaux non délocalisables : environ **10 000 recrutements par an**

POLITIQUE SOCIALE

- **14 heures de formation** par collaborateur par an
- Collaboration avec plus de **200 écoles et universités**
- Plus de **1 000 salariés en apprentissage** et en alternance
- Diversité des âges : **10 % des effectifs ont moins de 25 ans** et **18 % ont plus de 55 ans**

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

- **Réduction de la consommation énergétique** et de la consommation de l'eau (généralisation d'économiseurs d'eau)
- Développement d'achats **éco-responsables**
- **Réduction des émissions de CO_2** : baisse de 13 % des tonnages de CO_2 par résident entre 2011 et 2017
- **Lutte contre le gaspillage alimentaire**

PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE

- Chiffre d'affaires : **+ 21 % de croissance annuelle** moyenne sur 15 ans
- Résultat net part du Groupe : **+ 20 % de croissance** annuelle moyenne sur 15 ans
- **Stabilité de la gouvernance** : deux Directeurs Généraux en 30 ans et 15 ans d'ancienneté moyenne du Comité de direction

3.2 POLITIQUE GÉNÉRALE D'IDENTIFICATION ET DE GESTION DES RISQUES

3.2.1 PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES RISQUES

De par la nature de ses activités, le groupe ORPEA conduit une politique active de prévention et de gestion des risques inhérents à son activité. Le dispositif de prévention et de gestion des risques repose sur une démarche structurée d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement du Groupe.

Sous l'impulsion de la Direction Générale, un renforcement de la Direction audit, risques et contrôle interne a été initié en 2017 et s'est poursuivi en 2018. Cette direction qui est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale et fonctionnellement au Comité d'Audit afin de garantir son indépendance, s'articule autour de deux pôles :

- le pôle Contrôle Permanent qui œuvre à l'identification et à la prévention des risques ainsi qu'à l'élaboration d'un dispositif de contrôle Interne adéquat. Il se compose de quatre grands domaines d'expertise :
  - la Gestion des risques qui est en charge de l'élaboration et de l'animation des différentes cartographies des risques,
  - le Contrôle Interne qui prend en charge la formalisation du dispositif de contrôle interne notamment *via* la mise en place et le suivi des prérequis à l'échelle du Groupe et *via* la participation aux différents projets du Groupe pour s'assurer du bon traitement des risques,
  - la Conformité qui veille au bon respect par le Groupe de ses obligations en matière de conformité avec un focus particulier sur la lutte contre la corruption et le trafic d'influence,
  - la Protection des Données qui s'assure du bon respect des obligations en matière de traitement des données à caractère personnel ;
- le pôle Contrôle Périodique composé exclusivement de l'Audit Interne a la responsabilité de s'assurer que le dispositif de contrôle interne est opérant et que les risques sont couverts dans l'ensemble des entités du Groupe. Il est également amené à émettre des propositions d'amélioration afin de limiter l'exposition aux risques.

La démarche de cartographie des risques du Groupe est structurée et s'articule autour des piliers suivants :

- une analyse et une catégorisation, par thème, des risques issus d'entretiens conduits auprès des responsables clés du Groupe ainsi que des directions des différents *Clusters* et *Business Units* ;
- une notation de chaque risque selon des critères d'impact, de probabilité d'occurrence et de niveau de maîtrise ;
- un pilotage de plans d'action visant à atténuer les risques représentant des enjeux clés pour le Groupe.

3.2.2 PRINCIPAUX RISQUES EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE, DROITS HUMAINS ET CONDUITE DES AFFAIRES

Les enjeux clés sociaux, environnementaux, sociétaux et ceux liés à une conduite éthique des affaires, présentés ci-après, sont issus de la méthodologie d'analyse de risques décrite précédemment.

Les différents acteurs et organes du contrôle interne (Qualité, Ressources Humaines, Audit Risques et Contrôle Interne…) œuvrent à la définition et au déploiement de politiques permettant de les maîtriser. Ces politiques sont détaillées au sein des chapitres 3.3 à 3.6 de la présente DPEF.

Les améliorations apportées par ces équipes sont mesurées *via* des indicateurs et permettent une mise à jour régulière de la cartographie des risques et ainsi de concentrer constamment les efforts sur les enjeux clés.

PRINCIPAUX RISQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES

Risque de manquement aux principes d'éthique et d'intégrité dans la conduite des affaires

L'éthique et l'intégrité sont des valeurs fondamentales pour ORPEA.

Comme toute entreprise internationale qui emploie plus de 59 000 salariés au sein de 14 pays et au regard de son activité décentralisée, le Groupe peut être exposé à des risques juridiques en cas de violation de son Code de bonne conduite des affaires par un de ses collaborateurs ou de ses parties prenantes.

Ces manquements, au-delà des sanctions encourues, pourraient porter préjudice à la réputation du Groupe et avoir un impact sur ses résultats.

Risque de non-conformité à la loi Sapin 2

ORPEA se développe dans des pays où le risque de corruption est considéré comme étant plus élevé que sur ses marchés historiques ce qui pourrait exposer les collaborateurs à de nouvelles sources de risque que le Groupe doit identifier afin de s'en prémunir. De plus, les activités du Groupe impliquent des relations tant avec les autorités publiques et les fonctionnaires qu'avec des professionnels de santé (médecins, pharmaciens…) et ce dans tous les pays où il est implanté. Dans ce contexte, le Groupe pourrait subir des sanctions s'il ne répond pas totalement aux obligations imposées par Sapin 2 en termes de mise en place d'un dispositif formalisé de lutte anticorruption.

PRINCIPAUX RISQUES SOCIAUX

Risque lié à l'attraction et à la rétention des talents

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 sur le long terme de ces difficultés pourrait nuire à la qualité de la prise en charge.

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.

Risque lié à la santé et sécurité des collaborateurs

Le personnel du Groupe, qu'il travaille en maison de retraite, en clinique ou à domicile, prend en charge des personnes fragilisées et en état de dépendance, ce qui implique notamment des actes importants de manutention. Le personnel est donc exposé au risque de troubles musculo-squelettiques qui pourrait affecter sa santé.

PRINCIPAUX RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Risque lié à la non-prise en compte du cadre éco-responsable dans les projets de construction ou dans la gestion des établissements

Le Groupe agissant en qualité de maître d'ouvrage de ses établissements, il est amené à conduire des projets de construction qui pourraient avoir des impacts sur l'environnement. À titre d'exemple, une insuffisance d'éco-conception en amont d'un projet pourrait conduire à des surconsommations énergétiques. C'est dans cet esprit que le groupe ORPEA a initié, avec l'ensemble de ses équipes, une démarche éco-responsable visant à réduire la consommation énergétique.

De plus, 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.

Enfin, l'activité du Groupe génère des DASRI (déchets d'activité de soins à risque infectieux) qui pourraient, s'ils n'étaient pas gérés rigoureusement, conduire à des contaminations.

Risque lié au changement climatique

Les établissements du Groupe peuvent être soumis en fonction de la zone géographique au sein de laquelle ils sont situés à des événements naturels ou phénomènes climatiques tels que inondation, vents violents, fortes chaleurs…

Si un tel événement survenait et que le Groupe n'avait pas mis en place les mesures préventives nécessaires, la sécurité des personnes accueillies pourrait être menacée. C'est pourquoi, le Groupe travaille à l'identification des risques au regard de la localisation de ses établissements et s'assure du suivi des actions préventives décidées.

PRINCIPAUX RISQUES EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS

Risque lié au non-respect des droits humains

Compte tenu de son activité, le groupe ORPEA a toujours mis l'accent sur le respect des Droits Humains tant pour les collaborateurs que pour les personnes accueillies au sein de ses structures ou soignées à domicile.

Ce point est essentiel car la mission de Groupe consiste à prendre en charge des personnes dépendantes ou fragilisées et le défaut de prise en charge médicale ou l'inadéquation de l'accompagnement pourraient porter préjudice aux droits et la dignité des patients et résidents. Dans le même esprit, le respect des droits humains des collaborateurs, partenaires et sous-traitants est essentiel car ils doivent se sentir respectés pour pouvoir incarner ces valeurs.

3.3 UNE CONDUITE RESPONSABLE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

3.3.1 PRINCIPAUX ENJEUX IDENTIFIÉS

Le groupe ORPEA est un acteur de référence dans le secteur de la prise en charge de la dépendance. Il occupe cette place grâce à un développement actif, durable et responsable, reposant sur des valeurs de rigueur et d'éthique ainsi que sur un profond respect des lois et réglementations.

Cependant, au même titre que d'autres acteurs, le groupe ORPEA peut être exposé au risque de corruption et de trafic d'influence dans le cadre de ses interactions avec les tiers (y compris les autorités publiques). La survenance de ce risque pourrait mener la Société, ses collaborateurs ou dirigeants à faire l'objet de sanctions civiles et pénales qui pourraient nuire à la réputation globale du Groupe.

Afin d'adresser ce risque, la Direction Générale a toujours porté un message clair de « zéro tolérance » envers la corruption et le trafic d'influence. Cette vision a été traduite dans un programme de conformité dont les différentes composantes sont intégrées au dispositif de contrôle interne et portées par un pôle dédié à son déploiement. Ainsi, le Groupe a renforcé la diffusion d'une culture éthique sur l'ensemble des entités notamment *via* le déploiement des principes énoncés ci-dessous.

La rigueur du Groupe dans le respect des lois et réglementations se traduit également sur les aspects fiscaux. En effet, ORPEA applique des politiques strictes en la matière comme énoncé ci-après.

3.3.2 DÉFINIR, DÉPLOYER ET APPLIQUER DES PRINCIPES EXIGEANTS EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LA FRAUDE

3.3.2.1 LES PRINCIPES D'ÉTHIQUE ET LE CODE DE CONDUITE DU GROUPE

Les dirigeants du Groupe s'attachent à promouvoir et entretenir de façon permanente un environnement favorable à la diffusion et au respect des principes éthiques et du contrôle interne.

Le respect des exigences d'éthique et qualité est le pilier fondateur de l'environnement de contrôle d'ORPEA. Ces valeurs sont en lien avec un métier qui s'appuie en premier lieu sur des relations humaines. Ce métier repose non seulement sur le lien de confiance établi entre ORPEA et ses collaborateurs d'une part, et les patients/résidents et leurs familles d'autre part, mais aussi sur des relations transparentes avec les tiers, les fournisseurs ou encore les autorités publiques.

Le Groupe a historiquement instauré des chartes éthiques et qualité qui véhiculent les valeurs et les bonnes pratiques du Groupe. En 2018, le Groupe a poursuivi cette démarche par la mise en place du Code de conduite. Les valeurs portées par le Code de conduite 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.

Le Groupe a ainsi mis en œuvre trois documents clés :

- le Code de conduite ;
- la Charte qualité ;
- la Charte des engagements de l'équipe.

Ces documents s'accompagnent également d'une politique cadeaux en cours d'harmonisation et d'adaptation par chaque BU/*Cluster.*

Ces principes se traduisent dans les faits par une politique de formation solide qui permet d'accompagner les collaborateurs dans la mise en œuvre des bonnes pratiques énoncées dans ces documents.

Le Code de conduite

Le Code de conduite décline les engagements d'ORPEA à l'égard de l'ensemble des parties prenantes : les collaborateurs, les patients et résidents et personnes aidées à domiciles, les autorités publiques et les tiers, les investisseurs et prêteurs.

Le Code de conduite du groupe ORPEA, s'adosse à 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.

Le Code est mis à disposition en langue française et anglaise sur le site institutionnel du Groupe pour en faciliter la diffusion en toute transparence. Le Code de conduite a également été traduit dans toutes les langues où le Groupe est présent. Il a été présenté au Management de toutes les BU pour une adaptation en fonction des réglementations locales.

Des sessions de formations en présentiel ont été dispensées à la Direction Générale, aux fonctions *corporate* et au *Cluster* France. Ces formations à destination du personnel Siège et en établissements ont notamment abordé les volets anti-corruption et trafic d'influence au travers de cas pratiques. Les populations identifiées comme étant les plus sensibles ont été formées en priorité par la Direction conformité (CCO, *Chief Compliance Officer*) à savoir les Directions développement, travaux, achats, IT, qualité et comptabilité. Le département qualité est un relais précieux du fait de sa proximité avec les établissements. Le Code de conduite fait partie intégrante du processus d'accueil des nouveaux salariés en cela qu'il constitue une annexe au

contrat de travail et qu'il fait l'objet d'un affichage dans les locaux du personnel ; chaque salarié est informé de l'existence de ce Code de conduite et de la nécessité d'en prendre connaissance. En complément, un programme de formation est en cours de déploiement sur l'ensemble des *Clusters* et BU du Groupe. Des modules de formation accompagnés de supports adaptés ont été partagés avec les BU/*Clusters* afin de faciliter la formation des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel au sein du Groupe. Par exemple, en France, 100 % de l'équipe dirigeante, des responsables de services et des managers d'établissements ont été formés ; le programme de formation a ensuite été déployé auprès de l'ensemble des salariés et en 2018, ce sont plus de 7 112 collaborateurs du Siège et des établissements qui ont déjà été formés sur le Code de conduite.

Des 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 dans le chapitre 3.3.2.5) ont également été lancés afin de structurer toute la démarche autour du présent Code.

La Charte qualité

Chaque *Cluster*/BU du Groupe a mis en place un dispositif qualité qui se traduit sous forme de charte. Ces chartes qualité reprennent le socle commun des engagements du groupe ORPEA et intègrent les spécificités locales de chaque métier, BU, *Cluster.*

Ainsi, comme toutes les autres chartes qualité du Groupe, celle applicable aux maisons de retraite du *Cluster* France décrit les engagements d'ORPEA, vis-à-vis de ses résidents et de leurs familles. Les bonnes pratiques à respecter concernent les domaines suivants : l'accueil, le soin, les repas, la chambre, l'accessibilité, l'information, les activités proposées et la formation du personnel. La charte est affichée dans chaque établissement, présentée à tout nouveau résident accueilli ainsi qu'à sa famille. Le personnel est régulièrement sensibilisé au respect des engagements inscrits dans cette charte.

Les BU/*Cluster* adoptent des Chartes nationales comme c'est le cas pour le *Cluster* France qui applique la Charte de la personne hospitalisée qui en vigueur dans tous les établissements sanitaires : cliniques, hôpitaux…

Enfin, des Chartes qualité dédiées aux activités de maintien à domicile ont également été déployées et diffusées sur les sites institutionnels.

La Charte des engagements de l'équipe

La Charte des engagements de l'équipe est élaborée par le personnel de chaque établissement. Pour l'élaboration de cette Charte, chaque équipe est accompagnée par un professionnel 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 pratiques professionnelles. 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.

À ce jour, cette charte a été mise en œuvre au sein de la France et de la Belgique.

Politique Cadeaux

Le Groupe a refondu sa politique cadeaux et invitations et l'a diffusée à l'ensemble des *Clusters* et BU fin 2018. En pratique, la politique a vocation à gérer les relations entre les collaborateurs du Groupe et les tiers, tels que les partenaires commerciaux, les autorités (fonctionnaires, représentants du gouvernement) et les professionnels de santé.

Cette politique cadeaux définit les règles à appliquer par le personnel du Groupe dans le cadre de ses interactions avec les fonctionnaires, représentant du gouvernement, tiers, professionnels de santé et fournisseurs. La politique fixe également des seuils en matière de cadeaux et d'invitations.

Cette politique cadeaux a été déployée en France, les équipes ont été formées et sensibilisées au respect des bonnes pratiques ; le déploiement est en cours dans les autres pays où le Groupe est présent.

3.3.2.2 UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE NON-CONFORMITÉ

Le Groupe a manifesté sa volonté d'avoir une approche formelle et structurée des risques de non-conformité. Ainsi, sont abordés à la fois les risques de corruption et de trafic d'influence tels que préconisés par la loi Sapin 2 mais également ceux pouvant conduire à d'autres non-conformités, tels que le non-respect du droit de la concurrence, du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), ou le risque de fraude. La première cartographie a été réalisée en 2017 par la Direction audit, risques et contrôle interne avec le support d'un cabinet externe, pour assurer une cohérence de la méthodologie et une exhaustivité de l'approche.

Les risques clés du Groupe ainsi que les facteurs aggravants ont été identifiés *via* une première série d'entretiens. La criticité ou le risque brut de chaque risque a été obtenu(e) par la combinaison de la probabilité et de l'impact. Les parties prenantes du Groupe ont été associées dans la revue des principaux risques en fonction de leur domaine d'expertise.

Une seconde série d'entretiens a permis d'appréhender le niveau du dispositif de contrôle existant, ce qui a permis d'obtenir le risque net ou résiduel. Ce dernier résulte de la combinaison de la criticité et du niveau de maîtrise. Chaque risque de non-conformité a fait l'objet d'une synthèse reprenant les *scenarii*, les facteurs aggravants, les dispositifs de contrôle ainsi que les axes d'amélioration.

Enfin, lors de la présentation du programme *Compliance* dans les *Business Units* du Groupe courant 2018, un focus a été réalisé sur les risques de non-conformité présents localement et la cartographie a été mise à jour.

3.3.2.3 UNE POLITIQUE ACHAT RESPONSABLE ET ENCADRÉE

Le Groupe dispose d'une Direction achats et de Services achats présents dans les différents pays où il est implanté. Dans le cadre de sa politique achat, le Groupe est particulièrement soucieux de la prise en compte des enjeux sociétaux, environnementaux et Sapin 2 dans ses relations avec les fournisseurs.

La politique achats est détaillée au chapitre 3.6.5 de la présente DPEF.

3.3.2.4 ENCADREMENT DES TIERS

Le groupe ORPEA a tout d'abord mis en place des enquêtes de notoriété sur les tiers, dans le cadre de son développement, ainsi qu'une politique de référencement de ses fournisseurs significatifs. L'objectif majeur étant d'éviter tout risque de corruption et/ou de trafic d'influence dans tous les domaines d'activité du Groupe.

La Direction conformité, internalisée début 2018 au sein de la DARCI (Direction audit, risques et contrôle interne), a initié en complément des actions déjà mises en place par les Directions achat et juridique un processus d'identification et d'évaluation des tiers significatifs existants. Les directions ayant fait l'objet d'analyses plus approfondies sont les suivantes : développement, travaux, achats, IT.

Les fournisseurs ont été précatégorisés en fonction de leur caractère significatif ou stratégique. En fonction de cette évaluation, le département conformité a conduit des procédures de « *Know Your Third Party* », au travers de questionnaires de *due diligence Compliance*. Des plans d'action ont été mis en œuvre en fonction des réponses reçues.

Parallèlement, le Code de conduite est diffusé aux fournisseurs du Groupe et des clauses *Compliance* viennent compléter les contrats lorsque nécessaire. Concernant les nouveaux tiers, le dispositif repose sur la mise en place de procédures de contrôle interne et d'approbation strictes pour éviter tout risque de corruption et/ou de trafic d'influence. Ainsi, à titre d'exemple, chaque nouvelle acquisition est soumise à un processus de due diligence formalisé.

Au titre de l'année 2018, 235 tiers stratégiques ont été analysés et 112 d'entre eux ont fait l'objet d'une *due diligence Compliance* approfondie ; aucun n'a fait d'objet de faits de corruption.

3.3.2.5 LA MISE EN PLACE D'UN OUTIL DE SIGNALEMENT

Depuis juin 2018, un dispositif d'alerte éthique global est mis à disposition des collaborateurs (internes ou externes) et des tiers afin d'alerter sur des manquements aux Principes du Code de conduite, notamment en matière de fraude, de corruption et de conflits d'intérêts.

La confidentialité des informations est garantie à toutes les étapes du processus d'alerte, notamment en ce qui concerne l'identité du lanceur d'alerte. Aucune mesure de sanction ne peut être prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement aux Principes du Code de conduite du Groupe *via* la plateforme d'alerte accessible à l'adresse suivante : www.orpea.signalement.net.

Le Groupe a également mis en place une procédure de recueil des signalements accessible sur le site d'alerte. La procédure énonce en particulier les droits et obligations des émetteurs d'alerte et des personnes visées par un signalement. Elle précise également l'étendue de la protection accordée au lanceur d'alerte qui émet de bonne foi un signalement.

Une « charte d'investigation » a aussi été rédigée afin d'encadrer le déroulement des enquêtes enclenchées à la suite d'un signalement.

Afin de renforcer la connaissance de cet outil, le site fait l'objet d'une présentation plus détaillée dans le cadre des formations présentielles au Code de conduite. La DARCI (Direction audit risques et contrôle interne) a mis en place les conditions permettant de faciliter la remontée d'informations. En plus du site de signalement et des canaux de remontées traditionnels d'informations, des sensibilisations au risque de corruption et de trafic d'influence ont été dispensées aux fonctions exposées. À fin 2018, un seul cas a été remonté et ne portait pas sur des faits de corruption.

3.3.2.6 APPLIQUER DES POLITIQUES STRICTES EN MATIÈRE DE RESPECT DES RÈGLES FISCALES

Le groupe ORPEA est un contribuable responsable, qui vise à se conformer aux règles fiscales de chaque pays dans lequel il opère.

L'organisation de la fonction fiscale est structurée de façon à assurer la parfaite conformité du Groupe avec les lois et réglementations fiscales des pays dans lesquels il est implanté. Ainsi, les Directions financières de chaque *Business Unit* ou *Cluster* s'assurent que les évolutions réglementaires fiscales sont bien prises en compte et correctement appliquées par les entités de la zone géographique concernée. Afin de garantir la régularité d'opérations nouvelles ou exceptionnelles, le Groupe s'appuie sur l'expertise de cabinets spécialisés en droit fiscal le cas échéant.

La fonction fiscale a pour objectif de :

- satisfaire à toutes les règles fiscales locales et s'acquitter, en temps voulu, de l'ensemble de ses dettes fiscales dans les pays où le Groupe est implanté ;
- anticiper et limiter les risques et les litiges fiscaux ;
- entretenir de bonnes relations avec les différentes autorités fiscales.

ORPEA ne possède aucun intérêt économique ou financier dans les pays figurant sur la liste de l'UE des pays et territoires non coopératifs.

3.4 UNE APPROCHE SOCIALE RESPONSABLE

3.4.1 PRINCIPAUX ENJEUX IDENTIFIÉS

La qualité, la disponibilité et l'engagement des collaborateurs jouent un rôle essentiel dans la réussite du Groupe. Dans une optique continuelle d'amélioration, ORPEA souhaite développer une politique interne ambitieuse afin d'identifier, attirer, retenir et former des collaborateurs compétents, au comportement responsable, pour pérenniser le développement de ses activités et ses résultats.

Afin de répondre à ces enjeux, le Groupe est dans une démarche active de renforcement de ses équipes au sein de la Direction ressources humaines. Plus spécifiquement en 2018, la Direction des ressources humaines Groupe, rattachée à la Direction Générale, s'est réorganisée en trois départements et compte désormais une Direction du développement RH, une Direction données et process et une Direction des affaires sociales.

Sur la base de ces ressources, le Groupe pourra, de manière proactive, répondre aux enjeux RH identifiés :

- pallier aux difficultés de recrutement et limiter le turn-over notamment dans les professions médicales et paramédicales, pour garantir un continuum de prise en charge aux résidents et patients, assurer la pérennisation de l'activité et soutenir la croissance du Groupe ;
- travailler sur l'attractivité et la rétention des talents ainsi que le développement de carrière au sein du Groupe ;
- poursuivre la mise en œuvre des actions nécessaires pour préserver le bien être, la santé et la sécurité des collaborateurs ;
- veiller au respect des réglementations et procédures et maintenir un dialogue social le plus propice à la stabilité des équipes des établissements.

La politique RH du Groupe s'est axée autour de nombreux projets, entre autres, développer la mobilité nationale et internationale, mener une politique dynamique de relations avec les écoles, raccourcir les délais de recrutement en harmonisant les procédures, en s'assurant de la diffusion des offres d'emplois sur les meilleurs supports ou avec les meilleurs prestataires, en créant des partenariats spécifiques entre pays pour ce qui est de la pénurie du personnel, ou encore en posant les bases d'un programme de détection des talents et de formation spécifique.

Mais le Groupe garde en tête que le bien-être, et donc la stabilité des équipes se fait aussi au quotidien, par le biais d'un management bienveillant, de conditions de travail respectueuses, d'un équilibre vie professionnelle et vie privée, et par un dialogue social de proximité. Autant d'aspects qui sont systématiquement pris en compte dans la politique ressources humaines développée par le Groupe.

En parallèle, la mise en place d'un pilotage centralisé des indicateurs sociaux permettra d'anticiper au mieux les enjeux et d'orienter efficacement les actions.

La coordination de tous ces projets permettra de contribuer à une activité pérenne et solide à la hauteur des défis de demain.

3.4.2 PRÉSENTATION DES POLITIQUES APPLIQUÉES ET RÉSULTATS OBTENUS

Afin de répondre aux défis économiques et sociaux actuels et futurs, ORPEA a adopté une politique de proximité, essentiellement **centrée sur l'humain** en persévérant dans la recherche de l'excellence managériale. Le Groupe forme des managers à l'écoute de leurs collaborateurs et soucieux de construire une relation de confiance basée sur le dialogue. Chacun a à cœur de valoriser le travail réalisé et les échecs sont analysés afin d'encourager les salariés à réussir quotidiennement.

La question du bien-être au travail est également au cœur des politiques RH du Groupe afin d'offrir aux collaborateurs des environnements de travail où chacun peut se révéler, grandir et s'épanouir.

Mettre l'humain au cœur de l'entreprise c'est également amener les collaborateurs à gagner en autonomie, les aider à prendre des responsabilités, en leur faisant confiance autour de challenges clairs, réalisables et motivants. Les managers sont présents sans relâche afin que chacun se sente reconnu dans son travail et soit considéré dans ses fonctions. Promouvoir le mérite, déceler et faire évoluer les talents est le défi quotidien qu'ORPEA a toujours souhaité relever.

Enfin, ORPEA s'attache à renforcer en permanence ses actions en faveur de la diversité dans le recrutement, la promotion et l'égalité salariale. La Direction des ressources humaines et l'ensemble du Groupe sont en vigilance permanente pour maintenir une politique d'égalité femme-homme et pour assurer l'accompagnement des personnes en situation d'handicap et/ou d'insertion dans leur emploi. Élément structurant de la culture d'entreprise, la diversité et l'inclusion ont toujours été considérés par le Groupe comme un levier de performance au cœur de la stratégie du Groupe. Au quotidien, Le Groupe s'engage dans une politique de diversité plus large, pour donner sa chance à chacune et chacun, en fonction de ses compétences et de ses valeurs, et ce indépendamment par exemple de son genre, son âge, son origine et sa formation initiale.

3.4.2.1 LES RESSOURCES HUMAINES AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DU GROUPE

3.4.2.1.1 Notre modèle

ORPEA a construit son développement et sa réputation sur sa capacité à valoriser l'histoire du Groupe et l'excellence des services proposés. Ce modèle repose sur la culture du Groupe, une vision à long terme, garant de la qualité de l'accueil, des soins et de la sécurité des personnes accueillies.

Connu et reconnu pour son savoir-faire, le Groupe intègre les standards qualité les plus élevés en recrutant des talents, experts dans les domaines de compétences de l'activité, loyaux et responsables. Doté d'un solide capital humain, ORPEA a toujours su façonner une identité singulière de proximité managériale, développant la coopération et insufflant des modes de travail plus agiles.

Ce modèle unique est la quintessence d'une grande fierté pour tous les employés. Chaque tâche, chaque prise de décision guide le comportement de chacun au travers de l'ensemble du Groupe, pour toujours améliorer l'accueil, le confort, les soins, devenant ainsi un état d'esprit, partagé par tous.

3.4.2.1.2 Nos valeurs

Les valeurs pour ORPEA sont avant tout le reflet de la vision que ses dirigeants incarnent afin de mener l'entreprise vers un objectif commun. Chaque jour, ces valeurs permettent à chacun de prendre des décisions et de tisser un partenariat de confiance vis-à-vis de toutes les parties prenantes, résidents, patients et personnes aidées à domicile, fournisseurs, prestataires, partenaires et autorités publiques, actionnaires, investisseurs, prêteurs, ainsi que vis-à-vis de la société civile et de l'environnement.

Ces valeurs font partie du pacte implicite qui lie chacun à l'ensemble du Groupe.

Aujourd'hui et à l'heure où des milliers de nouveaux collaborateurs rejoignent chaque année notre Groupe, partout dans le monde, il nous a semblé nécessaire de réaffirmer avec fierté et à travers le Code de conduite diffusé en 2018, les valeurs et principes qui doivent continuer à guider quotidiennement chaque salarié dans ses relations avec toutes les parties prenantes de notre activité.

PROFESSIONNALISME	LOYAUTÉ
Pour l'ensemble des équipes de l'entreprise, faire preuve de professionnalisme, c'est conjuguer de solides compétences professionnelles à un sens aigu des responsabilités et à une attention continue portée à la qualité des prestations. Cette exigence s'exprime tant au niveau individuel, *via* la rigueur et l'engagement dont chacun se doit de faire preuve dans son travail, qu'au niveau collectif, à travers la mise en place de procédures efficaces, de nos politiques qualité et de nos politiques formations.	Le Groupe est convaincu que la loyauté est indispensable à l'entretien de relations de confiance, saines et durables, avec toutes les parties prenantes participant au succès du Groupe sur le long terme. Cette loyauté se traduit par un comportement intègre, exemplaire, des discussions de bonne foi, et le respect des engagements vis-à-vis des interlocuteurs, pour lesquels une même réciproque est attendue.
BIENVEILLANCE	**HUMILITÉ**
Le bien-être de tous les patients et résidents accueillis au sein des établissements du Groupe, et de toutes les personnes accompagnées par les équipes à domicile, constitue notre priorité absolue. Ce bien-être passe par des prestations de soins et d'hébergement de qualité, mais aussi par la construction d'une relation de confiance avec les personnes fragilisées et leurs familles dont le Groupe prend soin au quotidien. Cette relation est fondée sur une démarche quotidienne de bien-traitance, c'est-à-dire respectueuse, empathique et toujours bienveillante.	« L'homme est une chose imparfaite qui tend sans cesse à quelque chose de meilleur et de plus grand qu'elle-même. » Cette citation du philosophe René Descartes fait écho à l'approche que le Groupe a de ses activités : l'humain se trouvant au cœur des pratiques, il convient nécessairement de composer avec l'imparfait ; c'est justement cette lucidité qui permet aux salariés du Groupe de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et de réponse réactive et créative aux défis rencontrés au quotidien.

3.4.2.1.3 Chiffres clés

Effectifs et répartition du temps de travail

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.

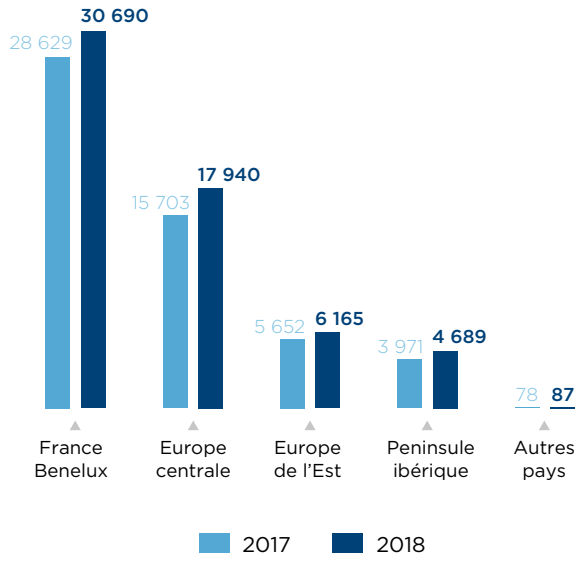
Les effectifs totaux contribuant à l'activité du Groupe (effectif des sièges, des établissements, maisons de retraite, cliniques et services à domicile) s'élèvent à 59 571 collaborateurs fin 2018, soit 10 % de plus qu'à la fin 2017. Cette hausse s'explique d'une part par les ouvertures de nouveaux sites et d'autre part par les opérations de croissance externe réalisées par le Groupe en 2018.

Depuis 2017, compte tenu du fort développement du Groupe à l'international, les effectifs des pays hors France sont supérieurs au nombre de collaborateurs travaillant en France. Par cette étape, le Groupe a marqué un tournant dans la vision globale des ressources humaines qu'il doit adopter dans les toutes prochaines années.

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
Indicateur	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Effectifs *	59 571	54 033	30 690	28 629	17 940	15 703	6 165	5 652	4 689	3 971	87	78
Contrat permanent	82 %	83 %	81 %	85 %	84 %	78 %	89 %	94 %	72 %	75 %	11 %	10 %
Contrat temporaire	18 %	17 %	19 %	15 %	16 %	22 %	11 %	6 %	28 %	25 %	89 %	90 %
Temps plein	62 %	64 %	73 %	76 %	39 %	40 %	53 %	54 %	85 %	84 %	100 %	100 %
Temps partiel	38 %	36 %	27 %	24 %	61 %	60 %	47 %	46 %	15 %	16 %	0 %	0 %
Cadres	N/A	N/A	11 %	11 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Non-cadres **	N/A	N/A	89 %	89 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

* *En personnes physiques présentes au 31 décembre 2018 tous types de contrats confondus.*
** *La notion de cadre/non-cadre n'existe qu'en France.*

▶ ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE, ENTRE 2017 ET 2018



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. L'objectif reste cependant le même : avoir des équipes stables dans un emploi pérenne.

Cette politique de l'emploi favorise les contrats de travail pérennes, généralement à durée indéterminée dans les pays pour lesquels cela reste la norme (par exemple, France et Espagne).

Ainsi, le pourcentage de salariés travaillant à temps plein et contrat permanent est respectivement de 62 % et 82 %, en très légère baisse, par rapport à l'année dernière (2 points et 1 point). Les explications sont le plus souvent liées au fort développement du Groupe. Que ce soit au sein de pays où le contrat temps plein et à durée permanente correspond moins à la philosophie de travail des collaborateurs, ou dans le cadre de premières embauches au sein de pays qui ont connu une forte croissance en terme d'effectif grâce aux nouvelles constructions, le recours au temps partiel est également très souvent utilisé pour un accompagnement plus important aux moments forts de la journée de la prise en charge des patients et résidents.

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 (7 jours/7 et 24 h/24h), 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 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, bien que le recours au contrat à durée déterminée soit nécessaire, le principe demeure 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 préférer l'engagement à durée déterminée.

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.

Taux d'absentéisme

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
Indicateur	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Taux d'absentéisme	7,6 %	8,5 %	9,1 %	9,0 %	5,6 %	8,5 %	7,4 %	5,5 %	7,3 %	9,2 %	0,5 %	0,6 %

Le taux d'absentéisme 2018 est en baisse par rapport à 2017 et démontre l'intérêt que le Groupe porte à la qualité de vie au travail de ses collaborateurs.

En recherche constante d'améliorations, les managers ne cessent de travailler à diminuer ces taux en s'investissant au plus près de leurs équipes pour lutter notamment contre les risques psycho sociaux et professionnels.

Nombre de départs

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
Indicateur	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Nombre de départs (CDI)	11 440	11 228	6 011	6 240	3 261	2 872	1 598	1 646	569	470	1	0
Dont nombre de licenciements (CDI)	3 063	2 177	1 317	1 472	1 581	545	75	69	90	91	0	0

De manière générale, 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.

De manière épisodique, des réorganisations au sein des pays peuvent entraîner des départs, ce qui a pu être le cas en 2018 en Allemagne dans le cadre notamment de la centralisation des fonctions supports au Siège de l'Allemagne.

Frais de personnel

La politique de rémunération d'ORPEA a pour but de contribuer à l'atteinte des objectifs et vise la promotion d'une culture de la performance et la valorisation des compétences nécessaires au développement du Groupe.

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Rémunération *(en millions d'euros)*	2 025	1 471	1 166	779	576	439	189	170	93	80	1,6	1,5

3.4.2.2 DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ DU GROUPE

3.4.2.2.1 Une politique de recrutement active

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.

Chez ORPEA, les collaborateurs sont au cœur de la réussite du Groupe ; chaque année, de nouveaux talents viennent rejoindre les équipes en place, tant pour continuer à assurer au quotidien la mission de prise en charge et d'accompagnement des résidents, patients et bénéficiaires mais aussi pour permettre au Groupe de continuer son développement au sein des pays existants et/ou futurs.



11 693
collaborateurs
recrutés en CDI en 2018

Ces créations d'emplois, et les renouvellements liés aux départs naturels ont permis au Groupe de recruter au total 11 693 personnes en contrat à durée indéterminée en 2018, sachant que 9 775 personnes avaient été recrutées en contrat à durée indéterminée en 2017 et 8 472 en 2016.

Le développement au sein de nouveaux pays en 2018, comme le Portugal par exemple, a permis de recruter, de manière pérenne plus de 90 collaborateurs en contrat permanent, et ainsi contribuer au développement de l'emploi local dans les territoires où le Groupe est implanté.

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.

Au-delà du recrutement global, le Groupe axe également sa politique sur la recherche de profils prometteurs et/ou spécifiques en développant des partenariats avec des écoles ou universités de renom.

Il est, en effet, primordial pour le Groupe de créer un vivier de talents avec une nécessaire dimension interculturelle en vue d'accompagner le développement du Groupe à l'international.

À titre d'exemple, ORPEA a développé un partenariat spécifique avec l'ESCP Europe en vue de préparer efficacement les talents de demain et les accompagner à prendre des responsabilités managériales importantes.

À travers cette collaboration, ORPEA œuvre également 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 par la DRH de chacun des *Clusters*.

Recrutements en CDI, par zone géographique, entre 2017 et 2018

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Recrutements (en CDI)	11 693	9 775	5 612	5 476	3 461	2 206	1 989	1 783	630	309	1	1

3.4.2.2.2 Attractivité/marque employeur

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, au-delà de leurs qualifications professionnelles, partagent les valeurs du Groupe.

Pour se faire ORPEA a toujours communiqué sur son attachement à la bienveillance, premier pilier de la bien-traitance, nécessitant l'écoute, la disponibilité, le respect et la confiance.

De leur côté, sachant que les meilleurs ambassadeurs du Groupe sont ses collaborateurs, les établissements mettent en avant l'accueil, la convivialité et la bonne humeur, qui en font de véritables lieux de vie, ouverts sur l'extérieur, propices au développement des liens sociaux.

Le Groupe sait pour autant que l'attractivité est un enjeu majeur pour l'ensemble du secteur d'activité.

Toutes les initiatives prises en ce sens par les DRH des différents pays sont donc encouragées et partagées au sein de l'ensemble des *Clusters* lors des réunions de rencontres des DRH Groupe organisées pluriannuellement par la DRH Corporate.

Par exemple, ORPEA Belgium a développé un partenariat spécifique avec une école d'infirmiers en Flandre afin que des étudiants puissent effectuer leur stage dans des résidences françaises, notamment à Montpellier. ORPEA Poland a mis en

place un partenariat pour développer une application mobile afin de pouvoir communiquer plus largement. L'Espagne de son côté organise une fois par an des journées portes ouvertes au sein de ses établissements.

Le Groupe continuera durant les prochaines années à faire le nécessaire pour mettre en valeur, renforcer l'image du Groupe en réaffirmant son identité et en mettant en lumière son engagement et ses actions notamment en matière de qualité de prise en charge et d'acteur socio et éco-responsable.

3.4.2.3 VEILLER À LA SANTÉ, À LA SÉCURITÉ ET AU BIEN-ÊTRE DE NOS COLLABORATEURS

Afin de proposer un service sur mesure et unique à chacun de nos patients et résidents tout en gardant notre leadership sur un marché constamment en évolution, le groupe ORPEA a développé une stratégie volontariste pour améliorer les conditions de travail, et faire de la qualité de vie au travail un véritable enjeu stratégique.

Parce qu'engagement rime avec performance, la qualité de vie au travail fait partie intégrante de l'essence même du Groupe. Instaurer un climat de confiance est primordial pour améliorer les conditions de travail dans les établissements. Préserver la santé physique et psychique grâce à une vigilance constante des managers, garantir un personnel formé pour travailler en toute sécurité et instaurer des relations sociales apaisées ont permis à ORPEA devenir une entreprise connue et reconnue pour son savoir-faire dans ce domaine.

Dans nombre de pays, des politiques dynamiques ont été menées conjointement avec la DRH et les représentants du personnel pour améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs.

Cela se traduit, selon les pays, par offrir un petit-déjeuner, mettre à disposition des équipes la salle de sport, faciliter la réservation d'une place en crèche.

Par ailleurs et parce que la valorisation et la reconnaissance du travail effectué permettent également de favoriser la qualité de vie au travail des équipes, chaque pays organise des concours internes et/ou externes, des événements et fêtes d'équipe.

La qualité de vie au travail s'exprime également au travers des réponses proposées aux attentes du salarié vis-à-vis du Groupe. La Direction des ressources humaines s'est donnée comme mission de détecter et valoriser les talents en créant de nouvelles opportunités de développement personnel et professionnel. ORPEA n'oublie pas que la qualité du management demeure indispensable pour développer des objectifs stimulants, des opportunités de carrières et pour encourager les dépassements de chacun à titre individuel mais aussi collectivement.

3.4.2.3.1 Promouvoir la sécurité au travail

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.

Les instances représentatives du personnel et les collaborateurs sont consultés régulièrement 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 équilibrée de la charge de travail d'autre part.

Aussi, seul ou avec les instances représentatives, le Groupe décline ses actions en la matière :

- en identifiant les risques présents pour construire 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 et responsabilisant les managers à l'accueil et à la formation des travailleurs ;
- en équipant les établissements de matériels adaptés afin de limiter le port de charge (exemple : rails plafonniers).

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 et la gravité des risques auxquels sont confrontés nos 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 systématiquement 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 depuis de nombreuses années.

Par ailleurs, 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 dans l'ensemble des pays. 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 pays mettent également en place des actions afin de prévenir les troubles musculo-squelettiques. Par exemple, sur ORPEA Deutschland, des cours sont organisés en partenariat avec l'assurance maladie (fitness, natation, détente musculaire progressive…) et la structure participe financièrement à la tenue de cours externes dans des salles de conditionnement physique. L'Espagne informe et forme tous les employés sur le risque général et le risque particulier du poste de travail *via* une formation actualisée tous les deux ans et spécifiquement sur la prévention des troubles musculo-squelettiques, chaque année une formation spéciale est organisée et dispensée par un physiothérapeute.

En Suisse, les chefs d'équipe ont développé un management de proximité, à l'écoute des collaborateurs pour la prévention des risques de maladies ou d'accidents du travail. Annuellement, les collaborateurs soignants doivent valider des mini-formations pour rappeler les règles et les bons comportements à avoir afin de travailler en sécurité.

En Italie, le personnel travaillant dans les résidences suit automatiquement une formation sur la manutention afin de communiquer sur les bons mouvements à apporter dans le cadre de la prise en charge et des soins. L'objectif est notamment la diminution des accidents liés à ces aspects, et donc de l'absentéisme.

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 ORPEA est implanté 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.

Le Groupe poursuit, en permanence ses efforts dans l'amélioration des conditions de travail de ses collaborateurs, et une recherche constante des bonnes pratiques accompagnent l'engagement d'ORPEA à lutter contre les risques de notre secteur d'activité.

Le nombre d'accidents est un indicateur RH devant sans conteste être le plus bas possible.

Évolution des accidents de travail (fréquence et gravité), entre 2017 et 2018

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Taux de fréquence	36,2	43,8	58,1	63,7	8,6	14,4	9,5	8,2	49,8	53,5	0	0
Taux de gravité	1,4	1,1	2,5	1,5	0,3	0,4	0,3	0,4	1,4	1,5	0	0

Il convient de noter que 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.

Ces nouveaux indicateurs ont été mis en place pour la première fois en 2016. Il conviendra d'avoir un recul de plusieurs années et une appropriation par les pays afin de tirer les conclusions de variations. 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 différant 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.

Enfin, la France n'a techniquement pas eu la possibilité de s'adapter à la définition retenue pour le Groupe. 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.

Ainsi, les taux de fréquence et de gravité répertoriés sur les données Benelux sont plus hauts mais ne peuvent être comparés aux autres *Clusters*.

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 constituent 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 dysfonctionnements pour l'entreprise puisqu'entraînant des désorganisations donc, nuisant au bon fonctionnement et à la qualité du travail au sein des établissements.

3.4.2.3.2 Prévenir les risques psychosociaux

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.

Par exemple, en 2018 un module spécifique intitulé « comprendre et manager une institution en développant une stratégie d'anticipation des risques psychosociaux» a été développé et dispensé en France avec un grand succès.

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…).

Huit sessions de cette formation de trois jours ont ainsi pu être effectuées permettant de former de manière globale et complète plus d'une centaine de managers. Le programme de formation sera poursuivi avec la même dynamique sur 2019.

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 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. L'intervention de cette cellule 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 2018, 53 interventions et 44 missions (N.B. : une mission peut comporter plusieurs interventions) ont ainsi été réalisées ayant permis de rétablir un sentiment de sécurité ou de sérénité au sein des équipes et 367 personnes ont pu bénéficier de la prise en charge (en individuel ou en groupe) de la cellule psychologique.

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.

3.4.2.3.3 Favoriser la qualité de vie au travail

Depuis son origine, ORPEA s'est donné comme ambition d'offrir des environnements certes sécurisés mais également garants d'une qualité de vie au travail.

Toutes les initiatives sont encouragées par le Groupe et valorisées à la hauteur de l'importance qu'elles revêtent.

En effet, 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.

Ainsi, la Belgique à la demande des équipes et en bonne entente avec les représentants du personnel, a mis en place un module « vivre et travailler ensemble ». L'objectif de cette formation/sensibilisation est de renforcer l'esprit d'équipe et d'entraide au sein des établissements, 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.

La qualité de vie au travail c'est aussi permettre autant que possible à ses employés de concilier plus facilement leur vie professionnelle et leur vie privée.

En Allemagne, les communes de Siegen-Wittgenstein et d'Olpe ont récompensé les entreprises ayant une politique favorable aux familles. Six entreprises ont été certifiées pour la première fois et huit autres pour la deuxième fois dont CELENUS Fachklinik Hilchenbach.

Andreas Müller, président de la commune, a souligné : « Les entreprises lauréates font preuve d'un haut niveau d'engagement afin de permettre à leurs employés de concilier plus facilement vie professionnelle et vie privée. Même dans les domaines où il est difficile d'assouplir les horaires de travail, par exemple dans le secteur des soins de santé, les entreprises travaillent d'arrache-pied à la mise en place d'un horaire de travail pouvant répondre aux besoins de la main-d'œuvre. »

En France, les partenaires sociaux et ORPEA ont décidé de poursuivre les actions engagées depuis plusieurs années afin d'améliorer la qualité de vie au travail en définissant par un accord d'entreprise, un cadre général et des dispositifs visant à promouvoir le bien-être au travail de l'ensemble des collaborateurs.

3.4.2.3.4 Favoriser et/ou maintenir un dialogue social de qualité avec les partenaires sociaux

Le Groupe associe pleinement les instances représentatives du personnel locales, quand elles existent, au développement de l'entreprise. De manière générale, 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.

Le dialogue social est mis en place et fonctionne dans le Groupe notamment par l'intermédiaire, des instances représentatives du personnel suivantes : délégués du personnel, Comités d'Entreprise, 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. Chaque pays, en fonction de sa législation a ses propres instances représentatives. 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. Ainsi en 2018 en Allemagne, sur l'ensemble du pays les institutions ont été renouvelées, en 2019 en France le renouvellement des instances représentatives du personnel aura lieu, en 2020 en Belgique. La structure de ces institutions peut toujours être amenée à évoluer afin de prendre en compte et respecter les évolutions législatives locales.

Dans tous les cas la volonté du Groupe est de préserver le principe d'une représentation équitable et équilibrée, à tous niveaux, de l'ensemble des salariés du Groupe, permettant d'assurer au mieux, à tous niveaux, un dialogue social cohérent et serein.

Ainsi en Belgique et en Espagne, le dialogue est légalement structuré sur des instances similaires à la France. Un organe composé paritairement débat des informations économiques, sociales et financières et un autre composé paritairement aussi envisage ce qui touche à la prévention et la protection au travail.

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.

En Allemagne et en Autriche les salariés sont également représentés par un organe composé de salariés élus par leurs pairs.

Au Pays-Bas chacune des *Business Units* assure le dialogue avec les représentants du personnel élu également par les collaborateurs.

En Pologne et en Suisse, le dialogue de proximité est la règle.

Par ailleurs, par le biais de négociations régulières avec ces organes ou avec les représentants des syndicats, il existe dans différents pays des accords collectifs, à périmètre variable, tant en raison de la concertation sociale que des réglementations locales 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 et 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. En France de par la négociation annuelle obligatoire, le nombre d'accords signés est plus régulier que dans les autres pays (15 accords signés). Ainsi, en 2018, en plus d'un accord relatif à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle, il a également été signé un accord mettant en place un plan d'épargne pour permettre aux salariés de constituer, avec l'aide de l'Entreprise, un portefeuille de valeurs mobilières en bénéficiant des avantages fiscaux et sociaux attachés à cette forme d'épargne collective.

Dans l'ensemble des pays, les accords trouvés intègrent la donne légale mais promeuvent également l'équité, le respect des salariés pour une fidélisation évidente et un dialogue transparent.

3.4.2.4 ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE NOS COLLABORATEURS

3.4.2.4.1 La formation, au cœur du business de l'entreprise

732 609
heures de formation
dispensées en 2018

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 chaque année pour répondre tant aux enjeux des différents secteurs d'activité au sein desquels le Groupe évolue qu'à son expansion internationale.

L'ambition d'ORPEA a toujours été de développer une importante politique de formation t accessible à tout le personnel : en effet, le Groupe souhaite permettre à chaque collaborateur d'être toujours à la pointe de son métier mais également de développer ses compétences, tout en diffusant les valeurs et la culture d'entreprise.

Ainsi, chaque salarié de l'entreprise se voit offrir la possibilité de renforcer, améliorer, diversifier ses compétences et être ainsi accompagné dans le cadre de son projet professionnel. Faire grandir les talents internes du Groupe, telle est l'ambition qui a toujours animé le Groupe.

Les formations sont ainsi déclinées de la manière la plus large possible (*e-learning,* supports vidéo, *in situ*...) tant par des formateurs externes au Groupe que des experts internes souhaitant partager leurs savoirs.

Nombre d'initiatives se multiplient au sein des différents pays afin d'être au plus près des attentes des collaborateurs. Par exemple, au sein de Woonzorgnet aux Pays-Bas, tous les employés (personnel de soins et fonction support) ont accès à l'académie « GGZ E-cademy » qui propose environ 200 cours d'*e-learning* sur un large éventail de sujets (aussi bien sur les pratiques de prise en charge que sur le développement personnel).

14
heures de formation
par salarié dispensées
en 2018

Évolution du nombre d'heures de formation (par zone géographique), entre 2017 et 2018

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique *		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Formation *(en nombre d'heures)*	732 609	604 475	387 700	310 745	223 857	196 434	90 671	64 579	29 592	31 396	791	1 322

* *Sur le* Cluster *Péninsule Ibérique, le nombre d'heures est en légère baisse par rapport à l'année dernière, dû à un changement de stratégie pour deux formations récurrentes depuis plusieurs années. En effet, afin de s'adapter aux besoins des salariés, la DRH a souhaité élargir cette formation à un plus grand nombre de collaborateurs (500 de plus en moyenne) mais pour un nombre d'heures de formation par collaborateur moins élevé (quatre heures au lieu de sept heures).*

L'intérêt que suscitent les formations témoigne que le Groupe 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. Par ailleurs, par le biais de sa politique spécifique de formation courte durée, le Groupe peut sensibiliser de manière régulière l'ensemble de ses collaborateurs.

3.4.2.4.2 La mobilité professionnelle pour répondre aux attentes des collaborateurs et aux besoins 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.

Sur la base des 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. Dans tous les pays, nombre de directeurs sont issus de la promotion interne ; par ailleurs, aides-soignants, infirmiers, cadres de santé ou administratifs ont réussi, grâce à leur motivation, leur implication et leur potentiel à évoluer vers des postes à responsabilité.

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 satisfaction de son personnel.

Cette dynamique témoigne de l'accompagnement dans la construction du projet professionnel de ses collaboratrices et collaborateurs de valeur, notamment en privilégiant le recrutement en interne pour les postes d'encadrement à pourvoir.

Ainsi, en France, 100 % des Directeurs régionaux (DR) sont issus de la mobilité interne. Dans les autres pays, la grande majorité des DR ont suivi le même type de parcours.

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 tant entre les métiers du Groupe qu'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 culturel.

La mobilité internationale se développe également avec des collaborateurs français évoluant en Espagne, au Portugal, en Belgique ou encore en Chine.

Les initiatives d'échanges entre professionnels et entre les pays sont également très appréciées de notre personnel. Ainsi, que cela concerne les médecins ou les chefs de cuisine, chacun est invité à partager son expertise au-delà des frontières ; cette dynamique d'échanges contribue à valoriser les équipes et à concourir à leur fierté d'appartenance au Groupe.

3.4.2.4.3 Des partenariats pour accompagner et développer le talent de nos équipes

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.

Ainsi, afin d'enrichir les connaissances de ses collaborateurs, le groupe ORPEA a développé des Diplômes Universitaires en partenariat avec des Universités des différents pays.

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 de ce partenariat existant, afin que chacun puisse mettre en œuvre un cursus reconnu, tout en étant individualisé à aux particularités locales.

De son côté l'ESCP EUROPE, continue l'accueil de promotions « CADRELAN Stratégique », permettant aux collaborateurs du Groupe qui le souhaitent 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, quel que soit leur lieu de travail. 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 » qui a été officiellement lancée en 2016 permet au Groupe de proposer à ses 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 ont débuté en 2018.

En Espagne, pour accompagner le développement des personnes visant un poste de manager, ORPEA IBERICA finance le Master en gestion gériatrique nécessaire. En effet, comme dans beaucoup de pays, un diplôme est obligatoire afin de pouvoir occuper un poste de directeur au sein d'un établissement. En Espagne, le diplôme et le parcours à réaliser sont définis par des règles régionales ; ainsi, ORPEA IBERICA permet notamment aux adjoints d'établissements, futurs directeurs, d'obtenir gratuitement le diplôme correspondant leur permettant de développer leurs compétences et carrière. Cela répond à la volonté du Groupe de promouvoir au maximum en interne les collaborateurs. 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 un haut niveau de qualité. Ces projets s'inscrivent ainsi non seulement dans la Démarche Qualité de la *Business Unit* mais reflètent également de la volonté du Groupe d'être en constante recherche d'axes de différenciation – tant auprès des résidents, patients et prospects qu'envers ses actuels et futurs collaborateurs.

3.4.2.5 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

ORPEA a toujours considéré la diversité comme une opportunité de réussite pour le Groupe et a, à ce titre, inscrit cette ambition au cœur de sa stratégie.

Au sein du Groupe, chaque salarié, quel que soit son diplôme, son origine, son genre, sa religion, son âge, se voit offrir la même possibilité de développement professionnel.

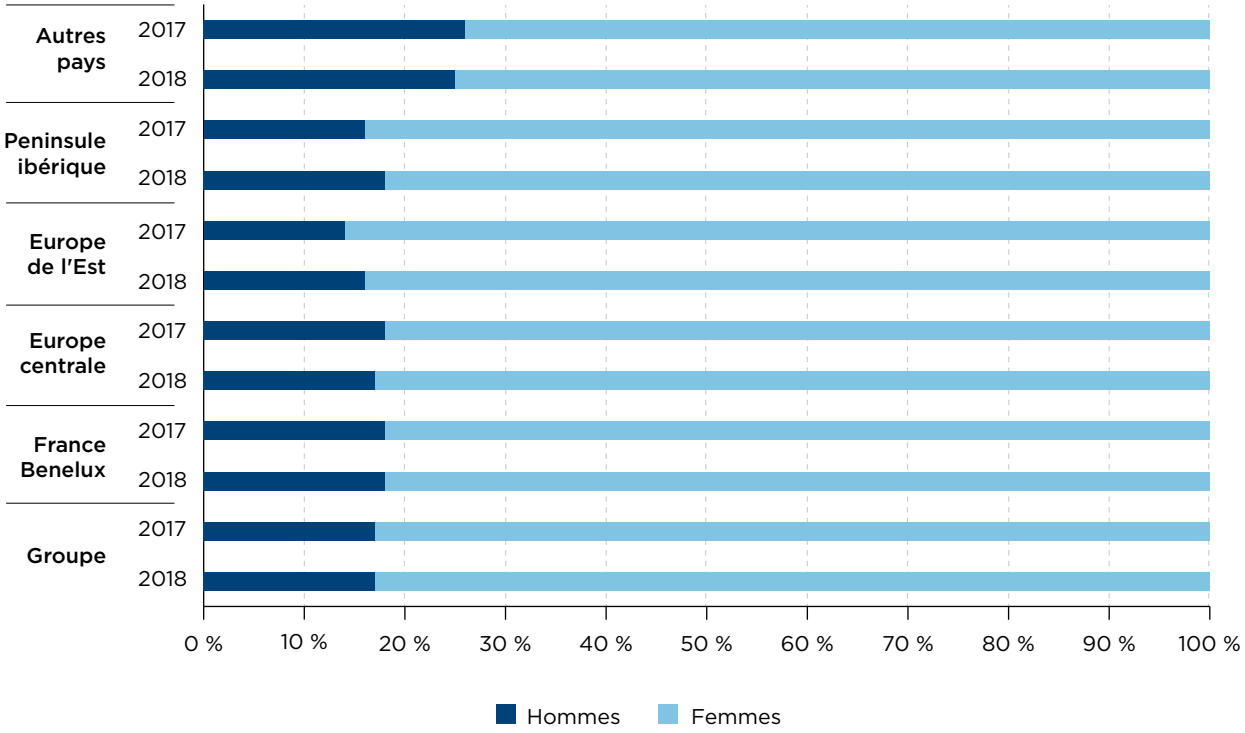
Cet état d'esprit est partagé au plus haut niveau de l'encadrement et déployé auprès de l'ensemble des managers du Groupe.

3.4.2.5.1 Égalité professionnelle Hommes/Femmes

ORPEA a toujours compté parmi ses équipes un nombre important de femmes et ce, quel que soit le pays d'implantation. En 2018, 83 % des salariés d'ORPEA sont des femmes.

Le Groupe a toujours veillé à ce que tous les métiers, et notamment les postes à responsabilités, soient accessibles tant aux femmes qu'aux hommes, que ce soit en matière de recrutement ou d'évolution professionnelle.

▶ **RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE ET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ENTRE 2017 ET 2018**



Depuis plus de 20 ans, le Groupe s'engage au quotidien, dans une politique de diversité et de mixité des ressources humaines, au sens large, pour donner sa chance à chacune et chacun, en fonction de ses compétences et de ses valeurs, et ce indépendamment par exemple de son genre, son âge, son origine et sa formation initiale.

Dans ce cadre, le Groupe a toujours mis l'égalité femmes-hommes au cœur de ses principes.

Ce résultat est un engagement quotidien de chacun vers une politique de la diversité qui fait partie intégrante des valeurs du Groupe.

Index égalité professionnelle femmes-hommes

L'égalité entre les femmes et les hommes est une exigence permanente pour l'entreprise, d'autant plus dans un secteur professionnel où les femmes sont majoritairement représentées en termes d'effectifs. Pour l'exercice 2018, en France, l'index égalité professionnelle femmes-hommes, tel que défini par le décret n° 2019-15 du 8 janvier 2019, illustre cette politique :

- pour l'UES ORPEA, il atteint 84 sur 100 ;
- pour la SAS CLINEA, il atteint 78 sur 100.

L'égalité entre les hommes et les femmes demeure une exigence permanente pour l'entreprise, tant en terme de rémunération que d'accès aux postes à responsabilités.

Prix de la diversité 2018

En octobre 2018, à l'occasion de la quinzième édition des Grands Prix du gouvernement d'entreprise, ORPEA s'est vu décerner le Grand Prix de la diversité dans les organes de direction, dans la catégorie SBF 80. Ce prix prend en compte non seulement la diversité au sein du Conseil d'Administration mais également dans l'ensemble des organes de direction de la Société.

*Postes à responsabilités occupés par une femme **



66 %
des postes
de Direction sont occupés
par **une femme**

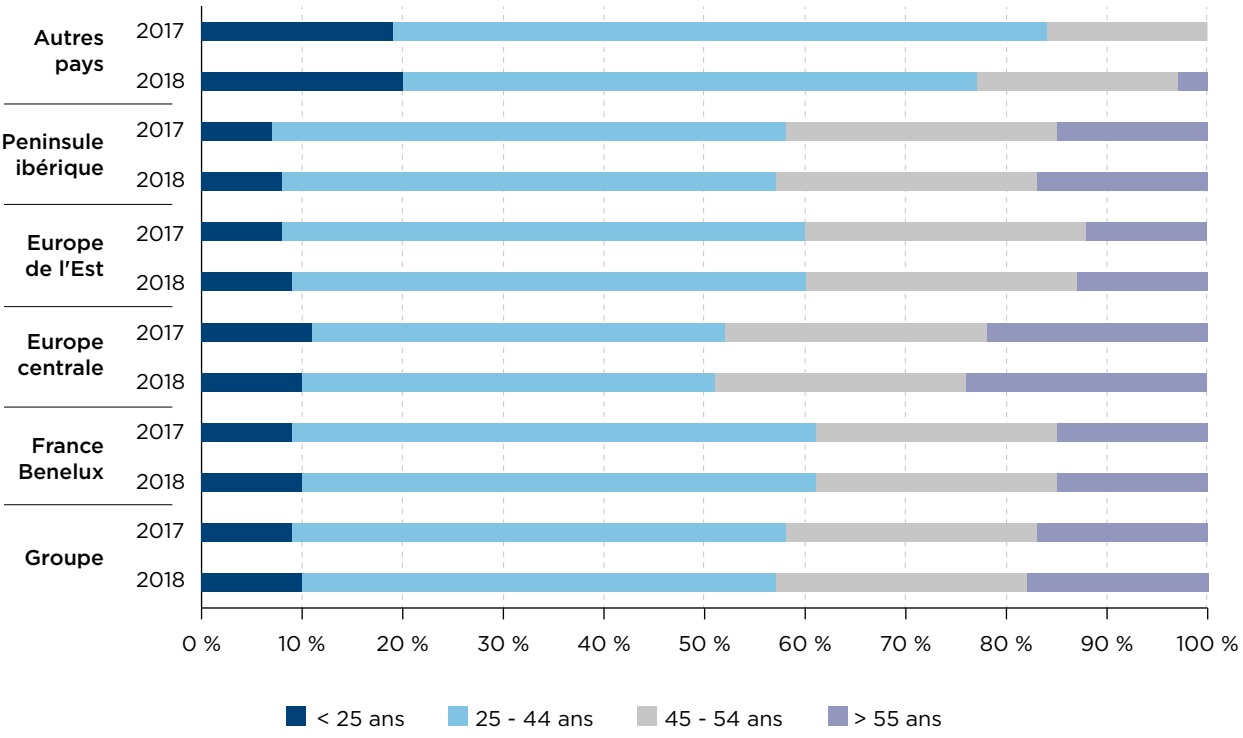
	Groupe	France Benelux	Europe centrale	Europe de l'Est	Péninsule Ibérique	Autres pays
Poste à responsabilités occupé par une femme (en 2018)	65,6 %	68,5 %	59,9 %	59,1 %	75,4 %	20,0 %

3.4.2.5.2 Insertion durable des jeunes et moins jeunes dans l'emploi

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 et des savoirs.

▶ **RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ÂGE**



La répartition de l'effectif par tranche d'âge illustre bien cette politique. Les moins de 25 ans représentent, en 2018, 9,6 % 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 48 %. 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.

Les plus de 55 ans représentent quant à eux 17,6 % des effectifs.

* *Par « postes à responsabilité », il est entendu direction d'établissements ou direction d'un service support Siège.*

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.

3.4.2.5.3 Handicap et emploi

Depuis plus de 20 ans, ORPEA s'est attaché à promouvoir l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap à travers plusieurs actions :

- promouvoir le recrutement de personnes en situation d'handicap ;
- former les managers à l'accueil des personnels handicapés et plus largement sensibiliser l'ensemble des salariés aux situations de handicap ;
- adapter les locaux et les matériels aux collaborateurs en situation d'handicap ;
- aider les collaborateurs à déclarer leur handicap afin de pouvoir mieux adapter les conditions de travail ;
- signer tout partenariat ou accord afin de faciliter l'intégration des personnels handicapés au sein de l'entreprise.

À ce jour, et en l'absence de réglementation au sein de tous les pays, il n'a pas été possible de recenser le nombre total de personnes handicapées parmi nos collaborateurs.

Toutefois et pour exemple, en France, le groupe ORPEA compte, en 2018, 622 personnes handicapées contre 609 en 2017 et 585 en 2016. Un accord d'entreprise a d'ailleurs été signé en ce sens.

En Espagne, de nombreux partenariats ont été noués et développés avec la Fondation Randstad et la Fondation Caixa pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, et également en 2018 avec « Once Foundation » la plus grande association espagnole pour l'insertion des personnes handicapées. La Direction de l'Espagne a également réalisé un film de sensibilisation de ses équipes.

Égalité des chances



Plus de **1 000** salariés accueillis en **apprentissage** et/ou **alternance**

Au-delà du handicap, le Groupe s'est attaché à développer des partenariats afin de favoriser l'emploi des personnes en situation difficile et/ou en reconversion et accueillir au sein de ses établissements des salariés en apprentissage/alternance.

En 2018, ce sont plus de 1 000 personnes qui ont pu trouver un terrain d'apprentissage et/ou de stage au sein du Groupe (354 en France, 237 en Allemagne, 325 en Suisse, 110 en Autriche).

Par ailleurs, en France, 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 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.

Enfin, 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.

3.4.2.5.4 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 ethniques 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.

3.5 UNE APPROCHE ENVIRONNEMENTALE RESPONSABLE

3.5.1 PRINCIPAUX ENJEUX IDENTIFIÉS

Maîtriser l'impact de nos activités sur les milieux naturels est un enjeu fort pour le Groupe et des mesures sont prises tant dans les phases de conception et de construction que d'exploitation des bâtiments.

La performance environnementale des établissements constitue une préoccupation importante pour le Groupe, compte tenu d'une activité fonctionnant 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

La gestion des déchets générés par l'exploitation des établissements est également un sujet d'attention pour le Groupe. Il s'agira de limiter le nombre de déchets par des campagnes de sensibilisation des équipes et clients (notamment en ce qui concerne le gaspillage alimentaire) mais également de s'assurer que chacun utilise les filières de tri appropriées pour chaque typologie de déchet.

3.5.2 PRÉSENTATION DES POLITIQUES APPLIQUÉES ET RÉSULTATS OBTENUS

3.5.2.1 POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE GÉNÉRALE DU GROUPE

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 depuis 2013 afin de piloter l'ensemble de ces actions ; il se réunit tous les deux mois et permet d'effectuer un suivi des cinq 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.

Par ailleurs, 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 pour l'ensemble de ses 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 d'espaces de vie qui donnent leur place à l'autonomie et au bien-être des résidents.

Dès la conception de l'immeuble 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 la majorité des 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 disposant d'un poste de travail ;
   - stockage indépendant pour les déchets courants et stockage spécifique pour les ordures alimentaires ;
   - traitement des apports solaires en confort d'été ou confort d'hiver privilégié par des dispositifs passifs.
3. **Les choix techniques et technologiques :**
   - imposition de résultats aux bureaux d'études désignées et obligations de résultats aux contractants ;
   - en fonction du contexte, traitement des EP (bassin de rétention), panneau solaire ECS (eau chaude sanitaire) si rendement intéressant…) ;

- modélisation thermique préalable ;
- choix de technologies peu consommatrices d'énergie (Généralisation progressive de l'éclairage LED, mise ne place de détecteurs 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 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, etc.).

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, label de confort et de performance énergétique pour les bâtiments neufs et rénovés ;
- en Belgique, les nouvelles constructions sont toutes réalisées dans le cadre d'une démarche environnementale (isolation par l'extérieur, ventilation double-flux, brise-jet, etc.).

Par ailleurs, le développement d'ORPEA s'opérant également *via* le rachat d'établissements déjà construits, le Groupe mettra en place à compter de 2019 une revue annuelle des sites nécessitant des travaux de restructuration et de rénovation visant tant à améliorer le confort des personnes prises en charge et/ou y travaillant, que de garantir l'efficacité énergétique des bâtiments.

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.

Le groupe ORPEA n'a pas constitué de provisions pour les risques environnementaux.

3.5.2.2 LIMITER LA POLLUTION ET RÉPONDRE AUX ENJEUX CLIMATIQUES

3.5.2.2.1 Améliorer la performance énergétique de nos sites et limiter nos consommations d'énergie et d'eau

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.

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.

Pour ce faire, un contrôle et une analyse 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…).

ORPEA surveille les compteurs et bien entendu les facturations grâce au suivi des fluides par le biais d'une plateforme de suivi des consommations installée, à ce jour, en France.

Dans les autres *Business Units* où ORPEA est implanté et la plateforme de suivi non encore installée, des relevés hebdomadaires sont effectués et un reporting semestriel est consolidé au niveau du Groupe.

Toutes les anomalies détectées sont immédiatement traitées. En effet, chaque établissement dispose d'un agent détaché pour assurer l'entretien courant du bâtiment et les réparations quotidiennes, dont les fuites d'eau.

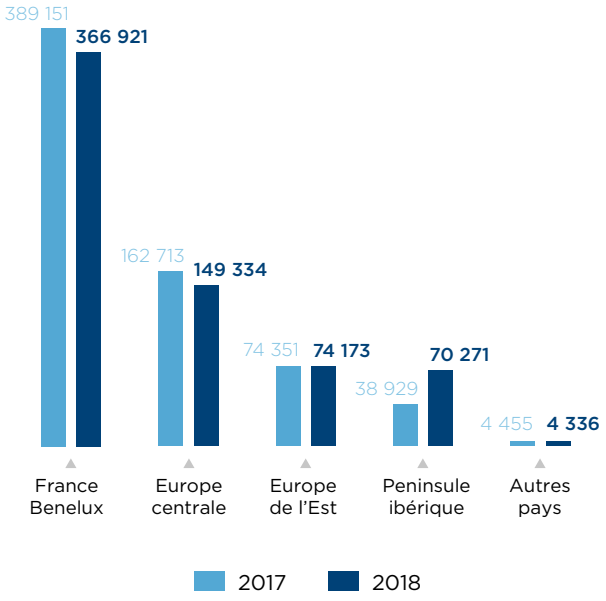
Consommation et gestion de l'électricité et du chauffage

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
(en MWh)	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Électricité	283 165	267 087	169 747	164 234	51 129	53 510	28 314	27306	31 592	19 669	2 383	2 368
Chauffage	381 870	402 512	197 175	224 917	98 204	109 203	45 859	47 045	38 679	19 260	1 953	2 087
TOTAL	**665 035**	**669 599**	**366 921**	**389 151**	**149 334**	**162 713**	**74 173**	**74 351**	**70 271**	**38 929**	**4 336**	**4 455**

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.

En 2017, la consommation énergétique était de 669 599 MWh sur le périmètre de 10 pays (France, Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Autriche, République tchèque, Pologne, Chine et Suisse), et est de 665 035 MWh pour 2018, même périmètre de 10 pays mais avec un nombre de lits et d'établissements plus important, compte tenu de la croissance des différents *Clusters/ Business Units* et notamment en ce qui concerne le *Cluster* Péninsule Ibérique où, en 2018, les établissements Sanyres ont été intégrés dans le périmètre de reporting.

Dans les autres pays où le périmètre est resté sensiblement le même (pas d'acquisition majeure de Groupe) avec tout de même des variations à la hausse tant du nombre d'établissements que du nombre de lits occupés, la consommation énergétique est restée stable, voire a même diminué.



Il est à noter, par exemple :

- sur le *Cluster* France Benelux : la baisse de la consommation énergétique de près de 6 % entre 2018 et 2017, confirmant l'impact des actions éco-responsables déployées depuis plus de deux ans au sein de ce *Cluster* ;
- sur le *Cluster* Europe de l'Est : l'évolution de la consommation énergétique est stable entre 2018 et 2017 alors que sur la même période de comparaison le périmètre d'établissements évoluait de 18 %.

En effet, dans tous les pays où ORPEA est présent, ORPEA a la volonté de réduire au maximum la consommation d'énergie de ses bâtiments par la mise en place progressive d'équipements économes en énergie :

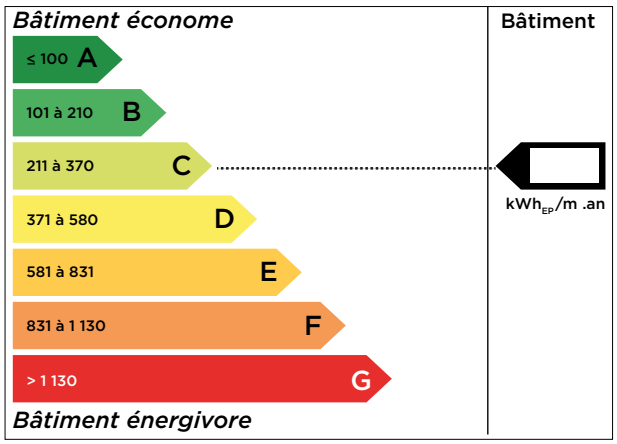
- installations de luminaire basse consommation (toutes les nouvelles constructions sont équipées en LED) ; au gré du remplacement des ampoules et luminaires, sont installés des appareils et ampoules à basse consommation ;
- optimisation des contrats d'achats pour l'ensemble du réseau européen avec les fournisseurs d'énergie ;
- installation de détecteurs de présence pour limiter la consommation en électricité dans tous les locaux de service (stockage…) ;
- réalisation de travaux d'isolation des combles et calorifugeage des réseaux d'eau, permettant d'éviter la déperdition énergétique.

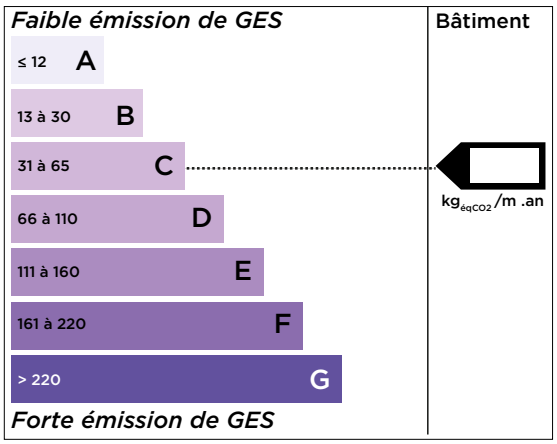
Dans chacun des pays où la réglementation l'exige [1], des audits énergétiques sont réalisés.

Ainsi :

- **France :** dans le respect de la réglementation (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 fin 2018 un diagnostic énergétique lié à son activité en France ; ce diagnostic au-delà d'établir l'étiquette de performance énergétique du Groupe a permis d'identifier un certain nombre d'actions à mettre en œuvre afin de permettre au Groupe de continuer à déployer sa démarche éco-responsable.

▶ ÉTIQUETTE ÉNERGÉTIQUE 2018 FRANCE (ÉCHELLE TYPE EN FRANCE POUR MESURER LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE)



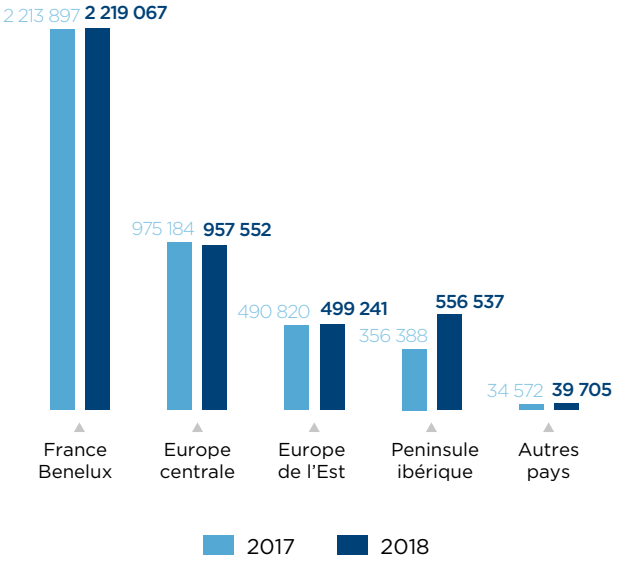


- **Allemagne :** les établissements ont également réalisé des audits énergétiques (réglementation DIN EN 16247-1, EDL-G). En effet, suite à l'objectif européen d'abaisser de 20 % la consommation d'énergie d'ici 2020, il a été demandé aux EHPAD d'effectuer un audit énergétique tous les quatre ans. Des audits ont été réalisés sur une partie des établissements. En 2017, les résultats de ces audits ont été consolidés et ont permis de mettre en œuvre un programme d'actions pour les cinq années à venir.
- **Pologne :** un bilan énergétique a été réalisé en interne par la *Purchasing Manager* qui a renégocié les contrats avec les fournisseurs énergétiques en 2017.
- **Autriche :** 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, 2017 et 2018.
- **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.

(1) Aucune réglementation concernant la réalisation d'un audit énergétique n'existe en Italie, République tchèque, Espagne et Portugal.

Consommation et gestion de l'eau

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Eau *(en m³)*	4 272 102	4 070 861	2 219 067	2 213 897	957 552	975 184	499 241	490 820	556 537	356 388	39 705	34 572



En 2017, la consommation totale d'eau s'élevait à 4 070 861 m³ sur le périmètre de dix 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 2018.

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.

La Direction travaux et maintenance du groupe ORPEA s'assure que l'installation d'eau chaude sanitaire de tous les établissements est conforme et ne présente pas de risques de légionelle ; 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.

3.5.2.2.2 Répondre aux enjeux du changement climatique et limiter les gaz à effet de serre (GES)

ORPEA s'est fixé l'ambition de participer à la lutte contre le changement climatique et de préserver les ressources naturelles dans le cadre de l'exercice de ses activités.

Le Groupe met tout en œuvre pour atteindre cet objectif tant par l'utilisation raisonnable des ressources que par la recherche de solutions pour l'approvisionnement et le transport des matières et produits dont ORPEA a besoin pour faire fonctionner son activité.

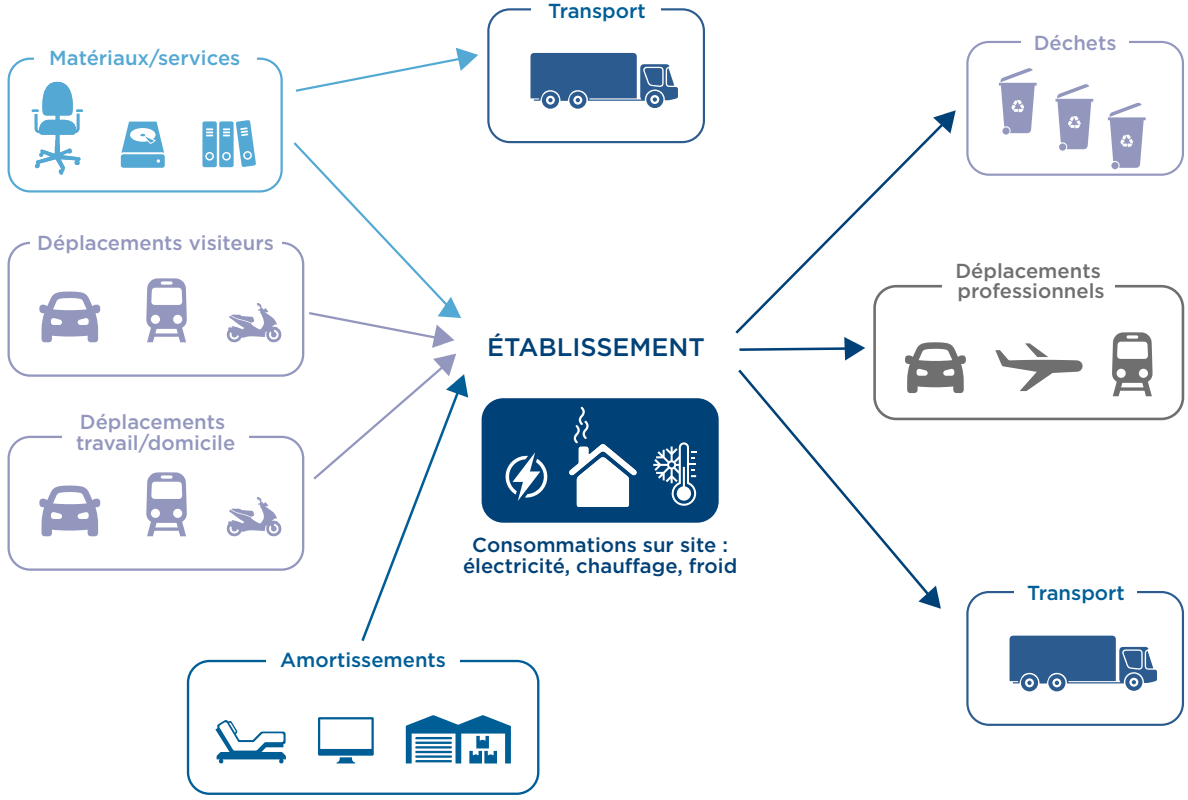
Dans le cadre de sa politique volontariste de réduction de ses émissions de CO_2 et afin de mieux connaître et limiter les postes les plus impactant en matière de gaz à effet de serre, le Groupe publie tous les quatre ans une mise à jour du Bilan Carbone de l'ensemble de ses activités en France.

Le dernier bilan réalisé remonte à fin 2017 et a été publié au premier trimestre 2018. Traitant des émissions de gaz à effet de serre générées par l'activité de ses établissements français, ce bilan Carbone a été réalisé 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 lié à 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.

▶ PÉRIMÈTRE OPÉRATIONNEL D'UN ÉTABLISSEMENT



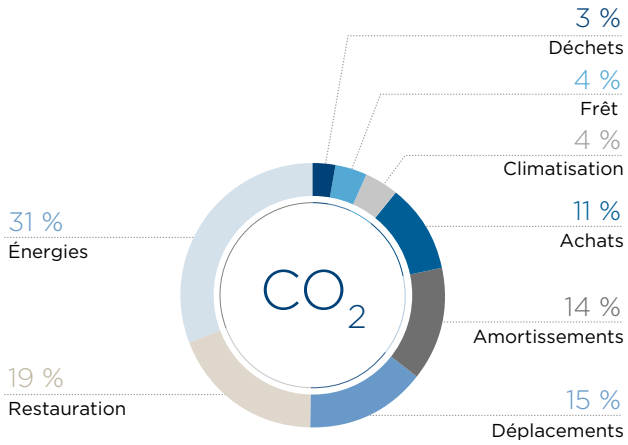
Bilan Carbone consolidé France 2017

▶ CHIFFRES CLÉS 2017

207 712
tonnes équivalent CO_2 ont été émises soit **580 tonnes** par établissement

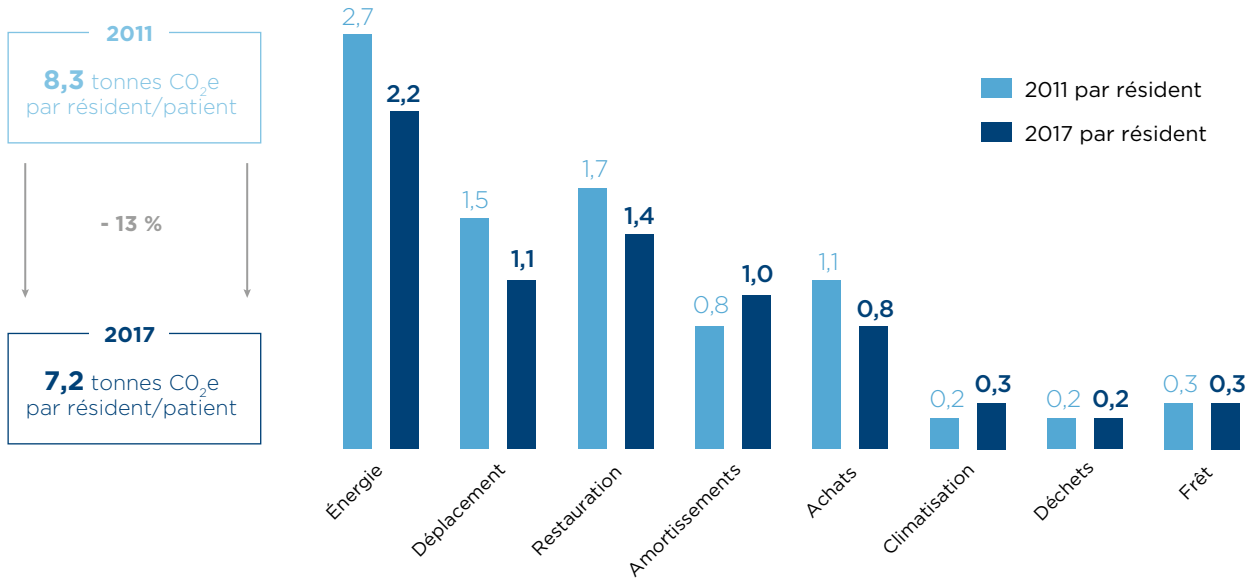
358
établissements couverts

7,2
tonnes de CO_2
par résident/patient



Comparaison des émissions 2011 et 2017 (par ratio d'activité)

▶ **ÉVOLUTION COMPARÉE DU BILAN CARBONE 2011-2017 EN tCO_2e PAR RÉSIDENT**



À périmètre et méthodologie identiques, on observe une baisse des émissions de GES de 13 % due aux effets cumulés suivants :

- diminution de la consommation d'énergie des bâtiments, électricité et gaz ;
- forte baisse des émissions GES pour les véhicules, en partie due à l'amélioration de la mesure des émissions (fournitures des données CO_2) ;
- diminution de la part de viande rouge servie en restauration et du gaspillage alimentaire.

Ce bilan des GES présenté est représentatif de la France et ne peut pas être dupliqué aux autres pays.

En effet, 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…) d'où une variation des émissions de CO_2 dues à l'énergie. De plus, dans le rapport France sont inclus les déplacements du siège qui représentent une partie importante des émissions dues aux déplacements.

ORPEA s'est engagé, depuis 2012, dans une démarche de développement durable en associant partenaires et fournisseurs afin de contribuer à la réduction de ses émissions de GES.

Ainsi, au regard du Bilan Carbone, 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 (15 %), 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 dans le cadre des audits terrain, développement…).

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 ainsi que les véhicules électriques.

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 continué à travailler à la réduction du nombre de livraisons des fournisseurs alimentaires (une par semaine pour l'épicerie, par exemple) et à favoriser les fournisseurs dotés de camions bi températures pour le surgelé et le frais.

Émissions de CO_2 au regard de la consommation énergétique 2018

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…).

	Groupe		France Benelux		Europe centrale		Europe de l'Est		Péninsule Ibérique		Autres pays	
(en tonnes de CO_2)	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Scope 1*	70 288	72 169	42 826	45 038	15 246	18 247	3 501	4 780	8 629	4019	87	85
Scope 2**	63 565	58 422	12 603	13 680	26 448	25 393	13 984	11 577	7 519	4 681	3 011	3091
TOTAL	**133 853**	**130 591**	**55 428**	**58 718**	**41 694**	**43 640**	**17 486**	**16 357**	**16 148**	**8 700**	**3 097**	**3 175**

* *Scope 1 : émissions directes (combustibles).*
** *Scope 2 : émissions indirectes (production d'électricité et autres énergies).*
Tous les coefficients appliqués tant pour le calcul des émissions liées à la consommation d'électricité qu'au chauffage sont repris en fin de chapitre, dans la note méthodologique. Ces coefficients proviennent de l'ADEME et ont fait l'objet d'une mise à jour en 2018.

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.

3.5.2.2.3 S'adapter au 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, au Portugal 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 qui est activé dès qu'un niveau d'alerte climatique est atteint, afin de réduire les conséquences sanitaires d'un épisode à risque.

3.5.2.3 OPTIMISER LA GESTION DES DÉCHETS

3.5.2.3.1 Assurer le tri 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.

En fonction de la politique locale d'où est situé l'établissement, un tri des déchets est réalisé (plastique, verre, consigne, carton et emballages, méthanisation des restes alimentaires…). Chaque pays respecte la réglementation en vigueur concernant le tri des déchets.

Dans certains pays (Belgique, Allemagne, Suisse par exemple) la gestion des consignes reprises par le fournisseur est en place et permet notamment la récupération des bouteilles plastiques en vue de leur recyclage (en Allemagne).

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.

Gestion des DASRI

En 2018, la production des Déchets de Soins À Risque Infectieux pour la France s'élève à 550 tonnes, contre 576 tonnes en 2017. Le calcul de production s'appuie sur les tableaux de productions trimestriels fournis par le prestataire de services en charge du recyclage de ces déchets. 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 7,2 tonnes contre 7,9 tonnes en 2017.

Enfin, concernant l'Espagne, le volume de production des DASRI est de 2,4 tonnes en 2018.

La définition des DASRI étant différente selon les réglementations entre les pays du Groupe 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, à ce jour, 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, 100 % de la traçabilité de la destruction de ces déchets est conservée au sein des établissements du Groupe pendant la durée légale qui peut varier selon les pays, afin d'en assurer le suivi.

Ces conventions et ces documents de traçabilité sont tenus à la disposition des autorités de contrôle.

3.5.2.3.2 Lutter contre le gaspillage alimentaire

Compte tenu de son activité et du nombre de repas servis chaque année au sein de ses établissements (50 millions de repas), le Groupe apporte une grande importance à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Des mesures concrètes ont d'ores et déjà été mises en œuvre par ORPEA :

- sensibilisation du personnel de cuisine aux éco-gestes en cuisine par le biais de formation et d'affichages de sorte à lutter contre le gaspillage alimentaire ;
- adaptation des commandes et de la production au quotidien en fonction de l'activité des établissements ; pour ce faire, chaque jour, chaque cuisine du Groupe est destinataire du nombre de repas à produire ainsi que de leur typologie ;
- analyse des déchets en cuisine sur la base de pesées effectuées au retour de services et/ou de production de repas.

Ces analyses qui ont démarré fin 2018 permettront au Groupe d'une part de mettre en relief les produits ou recettes qui ne sont majoritairement pas appréciés par les résidents et patients et d'en tenir compte dans l'élaboration des prochains cycles de menus et d'autre part de travailler à la modification de certaines pratiques de production en cuisine et/ou de service en salle de restaurant. Il convient de rappeler que dans le cadre des procédures de sécurité alimentaire, tout aliment qui « sort de la cuisine » doit être jeté s'il n'a pas été consommé.

La lutte contre le gaspillage alimentaire a été intégrée aux réflexions menées par le Comité de Pilotage Développement Durable du Groupe ; chaque mois, un point d'étape est fait afin de mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre et identifier les établissements déviants.

3.6 UNE APPROCHE SOCIÉTALE RESPONSABLE

3.6.1 PRINCIPAUX ENJEUX IDENTIFIÉS

ORPEA est très attaché à sa dimension d'entreprise citoyenne, socialement responsable et engagée auprès des communautés dans lesquelles le Groupe développe son activité, comme rappelé dans son Code de conduite.

Groupe privé, ORPEA sert – de par son cœur de métier – l'intérêt général en répondant aux besoins de santé des territoires.

Les établissements du Groupe sont investis d'une responsabilité sociétale : les résidents, patients et bénéficiaires leur font confiance pour leur apporter une prise en charge et un accompagnement sécurisé et adapté, alors même qu'ils sont momentanément ou durablement fragilisés.

Ainsi, pour être à la hauteur de cette confiance et servir l'intérêt général, être un acteur responsable du point de vue sociétal se traduit pour ORPEA par les valeurs qui animent l'ensemble des collaborateurs du Groupe, ainsi que par des politiques menées sur plusieurs axes forts :

- être considéré comme un acteur de confiance par l'ensemble des parties prenantes du Groupe, en respectant les droits et la dignité des résidents/patients, en assurant leur santé et leur sécurité et en développant une relation durable ;
- s'inscrire dans les politiques de santé nationales et répondre aux enjeux de santé publique ;
- anticiper les besoins de santé et de prise en charge de demain, afin de faire face aux défis sociétaux à venir, qu'il s'agisse du vieillissement des populations, de l'augmentation des maladies chroniques, et trouver de nouvelles approches de prise en charge pour répondre à ces besoins ;
- promouvoir la vie des régions, en contribuant au dynamisme économique et social des territoires ;
- mettre en œuvre une politique d'achats durable et respectueuse de l'ensemble des engagements du Groupe.

3.6.2 ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME UN ACTEUR DE CONFIANCE PAR LES RÉSIDENTS, PATIENTS ET LEURS PROCHES

3.6.2.1 RESPECTER LES DROITS ET LA DIGNITÉ DES RÉSIDENTS ET PATIENTS

La mission d'ORPEA consiste à assurer une qualité de vie et un accompagnement bienveillant aux résidents et patients qui ont fait le choix de vivre dans un des établissements du Groupe, ainsi qu'aux bénéficiaires de services à domicile, 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.

En ce sens, respecter les personnes et leur dignité est l'un des premiers principes d'éthique du Groupe édicté dans son Code de conduite d'ORPEA.

Le besoin d'appartenance, la culture de la personne, ses traditions, son identité religieuse sont strictement respectés et les équipes font preuve de neutralité.

Par ailleurs, le résident/patient a le droit de refuser tout traitement et peut également exprimer ses souhaits quant à sa fin de vie dans des directives anticipées. 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 et 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 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).

Plus globalement, au-delà du respect des droits des résidents/patients, chaque établissement du groupe ORPEA s'est engagé dans une démarche de bien-traitance, qui 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.

Une organisation et un management adaptés ont été mis en place pour assurer cette réflexion permanente essentielle à une démarche volontariste de bien-traitance.

Ainsi, 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. De plus, 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).

Par ailleurs, le groupe ORPEA sensibilise 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 le Code de conduite du Groupe, et d'autre part, dans les Chartes qualité ORPEA ainsi que les chartes reprenant les valeurs importantes aux yeux des équipes.

Pour renforcer sa réflexion sur la dimension éthique des pratiques de soins, le Groupe a créé en 2015 un Conseil Scientifique et 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.

Afin de promouvoir une culture professionnelle responsable et pragmatique de l'éthique clinique, et inviter à innover, se questionner et améliorer sans cesse la prise en charge proposée, l'ISEC *(International Scientific and Ethics Council)* organise chaque année des Assises scientifiques et éthiques, les ORPEA Excellence Awards, qui visent notamment à récompenser les équipes du Groupe ayant proposé une démarche d'éthique clinique remarquable. Au cours des quatre éditions, ce sont 21 dossiers qui ont candidaté dans la catégorie « Éthique clinique ».

Enfin, pour compléter ce dispositif, 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 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.

3.6.2.2 ASSURER LA SANTÉ DES RÉSIDENTS ET PATIENTS

La santé des résidents et des patients est inscrite au cœur même de l'activité d'ORPEA et constitue la priorité de l'ensemble des équipes au sein des établissements du Groupe, dont la mission première consiste à soigner et accompagner les personnes fragilisées et en perte d'autonomie.

Afin de faire face aux différents risques auxquels peuvent être confrontés les établissements du Groupe en matière de santé (risque de pandémie, risque infectieux, risque de sécurité alimentaire…), le groupe ORPEA a mis en place les mesures préventives et des plans d'actions curatifs adaptés, en lien avec la réglementation en vigueur dans les différents pays où le Groupe est implanté :

- **L'information et la formation des équipes :**

  celles-ci portent notamment sur les bonnes pratiques d'hygiène, la prévention et la maîtrise du risque infectieux, les protocoles de prise en charge, la sécurité du circuit du médicament, la démarche HACCP pour le contrôle de l'hygiène en cuisine… ; ORPEA a également créé deux groupes de travail spécifiques – Hygiène & Risques infectieux ainsi que Médicament – en charge d'élaborer des recommandations.

- **La définition d'un plan de gestion de crise :**

  chaque établissement dispose d'un plan de continuité d'activité pour faire face à toute situation, avec des mesures graduées ; ce plan de continuité de l'activité inclut également le recensement et la commande du matériel nécessaire (masques, lunettes de protection, solution hydro alcoolique, pour faire face à une épidémie, mais également climatiseurs, ventilateur en cas de canicule…) afin d'être en mesure de protéger les résidents/patients ainsi que les collaborateurs du Groupe ; la cellule de crise de l'établissement communique avec la cellule de crise nationale (constituée notamment par la Direction des opérations, la Direction médicale, la Direction qualité), qui coordonne les actions sur l'ensemble du Groupe et centralise les informations émises par les cellules de crise locales.

- **La mise en place d'outils informatisés offrant une parfaite traçabilité :**

  ils permettent de tracer l'ensemble des actes et soins, ainsi que la prescription, la dispensation et l'administration des médicaments, ou encore le circuit des produits alimentaires. Conjugués aux protocoles de suivi médical et paramédical et aux procédures de fonctionnement élaborés par la Direction médicale et le département qualité du Groupe, ces outils informatiques et cette traçabilité rigoureuse 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.

- **La définition d'un plan alimentaire assurant sécurité alimentaire et apports nutritionnels :**



50
millions de repas
servis en 2018

L'alimentation est un enjeu fondamental pour les personnes âgées ou fragilisées, et fait l'objet d'une attention toute particulière au sein du groupe ORPEA qui prépare et sert à ses résidents/patients 50 millions de repas par an. ORPEA a donc mis en œuvre les moyens nécessaires **pour garantir la sécurité alimentaire et offrir une alimentation saine, de qualité, accessible à tous et respectueuse du bien-être animal :**

- tout d'abord sur le plan de l'hygiène et la sécurité alimentaire : le plan de maîtrise sanitaire ORPEA est l'un des principaux piliers pour prévenir les risques (chimique, physique, biologique). Il comprend tous les éléments nécessaires pour que nos établissements répondent pleinement aux responsabilités qui lui incombent : bonnes pratiques d'hygiène, respect de la méthode HACCP, gestions des actions correctives et des alertes, mise en place d'un système de traçabilité. Des évaluations sont régulièrement réalisées, tant en interne que par des organismes indépendants. En outre, un partenaire expert accompagne les équipes de cuisine pour vérifier la bonne application des procédures et contrôler la qualité des prestations et des produits. À ce titre, la Direction de la restauration Groupe travaille avec ses fournisseurs pour offrir des produits de qualité, sains, et sûrs au sein des restaurants des établissements et assurer la traçabilité des produits et de leur approvisionnement. Chaque mois, les équipes contrôlent près de 250 points de conformité et sécurité alimentaire,
- ensuite sur le volet nutritionnel : les menus sont élaborés avec la Direction médicale, en collaboration avec des diététiciennes, et en tenant compte des recommandations de l'ANSES (Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail), du PNNS (Programme national

Nutrition Santé) et du GEMRCN (Groupement d'étude des marchés en restauration collective et de nutrition), afin de garantir un apport nutritionnel adapté. Le plan alimentaire garantit variété et équilibre alimentaire tout au long des cycles de menus saisonniers. Parallèlement, un programme nutritionnel personnalisé est défini par l'équipe soignante pour chaque résident/patient, en fonction de ses besoins et goûts, en détectant les éventuels risques de dénutrition et en adaptant également les textures et régimes. Une surveillance quotidienne de l'alimentation et de l'hydratation est effectuée à chaque repas,

- enfin sur la qualité des produits : la Direction restauration du Groupe considère la qualité comme un critère à part entière pour le référencement des produits alimentaires ; ainsi, sont favorisés les sociétés présentant des démarches qualité (type ISO), des produits disposant de labels comme MSC, bleu blanc cœur, label rouge, AOC, AOP, et la provenance des produits est également étudiée.

En parallèle, le risque lié à la présence d'allergènes (norme INCO) potentiellement présents dans les préparations et/ou produits des fournisseurs référencés est identifié et un affichage est rendu disponible pour parfaite information des consommateurs.

- **La mise en œuvre d'un plan de contrôle permanent des activités opérationnelles du Groupe :**

enfin, pour s'assurer du bon fonctionnement des dispositifs mis en place afin de garantir la santé des résidents, des évaluations et contrôles sont régulièrement effectués tant sur le bon respect des procédures et réglementations, que sur la bonne assimilation des formations, et ce, dans l'ensemble des *Business Units*.

ORPEA a en effet développé un processus strict de contrôle qualité appliqué à l'ensemble de ses établissements au sein de toutes les BU. Plus de 400 critères sont suivis et contrôlés ; ils portent sur la prise en charge et les soins, la sécurité, la restauration, l'hygiène, et le suivi du process qualité. En interne, ces critères sont suivis à travers des tableaux de bord quotidiens, ainsi que des audits et évaluations internes :

- tous les trimestres 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.

En complément, des audits effectués tant par les Directions qualité des *Business Units* que par des sociétés externes habilitées (par exemple, laboratoire d'analyses des produits alimentaires, bureau de contrôle externe pour la sécurité des bâtiments) sont également diligentés ; de plus, les cliniques sont soumises à un processus de certification externe, mené par un organisme indépendant dont l'objectif est de porter une appréciation indépendante sur la qualité des prestations et la sécurité des soins (en France, 72 % cliniques du Groupe ont été certifiées niveau A, le niveau le plus élevé – par la Haute Autorité de santé ; les autres ont été certifiées niveau B).

Ainsi, au total et par exemple, pour la France, ce sont 37 contrôles qui sont effectués chaque année en moyenne au sein d'un établissement ORPEA et ce sur l'ensemble des activités de gestion et prise en charge des résidents et patients.

3.6.2.3 GARANTIR LA SÉCURITÉ DES PERSONNES ACCUEILLIES AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS

Garantir la sécurité physique des personnes accueillies en son sein constitue un préalable pour tout établissement de santé ou médico-social. Un non-respect de l'ensemble des réglementations applicables, qui sont d'ailleurs de plus en plus importantes et contraignantes, serait susceptible d'entraîner la responsabilité civile et/ou pénale du groupe ORPEA ou d'entraîner le retrait des autorisations d'exploitation.

ORPEA a identifié l'ensemble des risques liés à la sécurité pouvant survenir au sein de 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 (sécurité incendie, risques liés à l'amiante, au radon…).

La mise en place de ces outils exige des moyens financiers et humains considérables pour un Groupe comme ORPEA qui gère plus de 900 établissements et qui, en conséquence, dispose d'autant de bâtiments à entretenir et à maintenir aux normes de façon permanente.

ORPEA a relevé ce défi en choisissant d'investir massivement chaque année pour permettre à ses structures, quel que soit le pays, d'être des lieux de qualité, sûrs et confortables, et de se conformer aux directives des pouvoirs publics en matière de sécurités sanitaires et incendie. Ce programme d'investissement permet également aux établissements du Groupe de rester attractifs et de répondre aux attentes de confort et de sécurité des résidents/patients.

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. Une Direction travaux, implantée dans chacune des BU, 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 :

- une politique de prévention mise en place par le biais de formations dispensées à l'ensemble des collaborateurs des établissements (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 ;
- des opérations de maintenance préventive, trimestrielles, semestrielles ou annuelles (système de sécurité incendie, désenfumage, portes coupe-feu, extincteurs, installation d'eau chaude sanitaire et entretien du réseau d'eau…) ;
- 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. À ce titre, des contrôles liés à la sécurité incendie des installations sont effectués par les instances dédiées ; des analyses de recherche de légionelles sont effectuées selon un planning défini annuellement, de même que des analyses de potabilité de l'eau (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.

Ainsi, 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.

Assurer la sécurité des personnes accueillies au sein des établissements du Groupe, c'est aussi prévenir le risque de fugue ou de suicide auprès des résidents et patients.

Dès l'admission, l'équipe de soins évalue le risque potentiel. 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, un projet de soin adapté et s'assure que l'environnement du résident/patient est sécurisé.

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. Afin de renforcer la prévention au sein de nos établissements, des actions de formation et sensibilisation des équipes sont également dispensées (repérer les conduites pouvant induire un risque de fugue, prévention du risque suicidaire, conduite à tenir…).

3.6.2.4 ENTRETENIR UN DIALOGUE TRANSPARENT AVEC LES RÉSIDENTS, LES PATIENTS ET LES FAMILLES POUR SATISFAIRE LEURS ATTENTES

250 000
patients & **résidents**
accueillis en 2018

Construire une relation de confiance avec les 250 000 patients/résidents accueillis chaque année au sein des établissements du Groupe, mais également avec leur famille, est essentiel à une prise en charge de qualité.

Une des valeurs fondatrices d'ORPEA est la bienveillance ; au sein même de cette valeur, « l'écoute » prend toute sa dimension, 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 pour satisfaire les attentes des résidents/patients et familles.

Ce dialogue et cette transparence sont utilisés pour associer les résidents/patients au projet de vie et de soins afin qu'ils soient les premiers acteurs de leur santé et favoriser leur autonomie. C'est une dimension essentielle qui permet d'inscrire les démarches de prévention dans la durée, mais également de garantir le respect des choix des résidents/patients. Pour ce faire, les équipes ORPEA font preuve de pédagogie auprès des résidents/patients et leur expliquent toujours les soins dispensés, afin qu'ils puissent exercer leur libre choix ; en effet, leur consentement est systématiquement recherché dans le parcours de soin.

Parallèlement, diverses actions sont développées au sein du Groupe pour favoriser cette écoute attentive et bienveillante :

- des directions d'établissements disponibles grâce à l'organisation centralisée du Groupe, qui sensibilisent également leurs 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 toutes les BU :
  - 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.

  En 2018, le baromètre de satisfaction a été réalisé auprès de plus de 50 000 résidents et familles des maisons de retraite du Groupe ; plus de 58 % ont répondu. 92,5 % se sont dits satisfaits ou très satisfaits et 93,7 % recommanderaient un établissement ORPEA à un proche.

BAROMÈTRE DE SATISFACTION RÉSIDENTS ET FAMILLES 2018

- 50 000 questionnaires adressés
- 93 % des clients sont satisfaits
- 94 % des clients recommandent ORPEA

3.6.2.5 INNOVER POUR ANTICIPER LES BESOINS DE DEMAIN

Acteur engagé et responsable, ORPEA se donne les moyens d'anticiper les besoins de demain tant pour répondre à la demande future des résidents/patients et des pouvoirs publics, que pour faire face aux évolutions du marché, l'objectif étant de toujours mieux accompagner les personnes qui lui font confiance.

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.

Pour favoriser la recherche et l'innovation et accompagner de manière efficace l'ensemble de ces projets, le Groupe s'est doté de différentes instances de pilotage :

3.6.2.5.1 Le Conseil Scientifique et Éthique International du Groupe

L'année 2018 a été marquée par le renforcement des actions du Conseil Scientifique et Éthique International du Groupe (*International Scientific & Ethics Council,* ISEC), créé en 2015.

La mission de l'ISEC consiste à aborder les questions d'éthique clinique et relationnelle d'une part, et d'autre part à analyser et évaluer les possibilités de recherche clinique et d'innovation soignante à développer au sein du Groupe. L'ISEC veille également à la cohérence des initiatives en matière d'éducation et de formation.

Sous la présidence du professeur Alain Franco, sa composition a été élargie à Madame le professeur 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 professeur Jean Petermans (chef du service de gériatrie du Centre hospitalier universitaire de Liège, Belgique), le professeur José Manuel Ribera Casado (de l'Académie royale de médecine espagnole), et le professeur Manuel Teixeira Verissimo (professeur à la Faculté de médecine de Coimbra, Portugal).

L'ISEC a travaillé sur plusieurs thèmes d'étude : la sexualité des personnes âgées, la contention, les relations avec les familles. De plus l'ISEC a organisé en 2018 la quatrième édition des « ORPEA Excellence Awards » et a récompensé 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 45 candidatures reçues pour cette édition, issues de neuf pays (voir encadré), cette cérémonie a récompensé huit projets :

Catégorie « Éthique clinique »	Catégorie « Innovation soignante »	Catégorie « Recherche »
L'ORPEA Excellence Award 2018 est décerné au Xianlin International Care Center (ORPEA China), pour son programme « Zheng Nian – Pensées positives ». Au regard de la qualité des projets proposés, le jury a également décerné deux accessits à la résidence L'Émeraude (Granville, ORPEA France), pour son programme « BMR/BHRe en EHPAD : et si c'était possible ? », et à la Clinique Psychiatrique La Chavannerie (Chaponost, CLINEA France), pour son programme « Prévenir le suicide dans les états pré-suicidaires – Contrat anti-suicide ».	Le jury a cette année couronné la résidence Madrid-Buenavista (ORPEA Ibérica, Espagne), pour son initiative « Nouvelles technologies et personnes âgées » et a également décerné trois accessits à ORPEA Polska (Varsovie, Pologne), pour « Remportons un Grammy Award ! Premier festival de la chanson seniors », à la résidence Am Rosentor (Aurich, Peter Janssen Gruppe, Allemagne), pour son « Atelier cuisine intergénérationnel », et à la Clinique SSR Sancellemoz (Passy, CLINEA France), pour son programme « Évaluations de la capacité physique pour la reprise sportive des opérés du genou ».	La Clinique Psychiatrique Lyon-Champvert (CLINEA France) est récompensée pour sa recherche sur « Objets connectés et burn-out ».

ORPEA EXCELLENCE AWARDS 2018 : 45 CANDIDATURES, VENANT DE 9 PAYS

Catégorie Éthique clinique

1. *Strong companies with strong mothers* (Seniorenhaus Sophia, Bergkamen, Allemagne) ;
2. *See You in a Club!* (Rezydencja Na Dyrekcyjnej, Wroclaw, Pologne) ;
3. Mise en place d'un groupe éthique inter-établissements au sein de la Région SSR Sud-Ouest (CLINEA Le Teich/CLINEA Brantôme/CLINEA Pau, France) ;
4. *Zheng Nian Positive Thoughts* (ORPEA Nankin, Chine) ;
5. *Alzheimer medical bed for a resident without cognitive deterioration: fall prevention measure or restraining measure?* (ORPEA Las Rozas, Espagne) ;
6. Pratiques de prévention du suicide éthiques : Contrat anti-suicide (CLINEA Chaponost, France) ;
7. BMR/BHRe en EHPAD : et si c'était possible ? (ORPEA Granville, France) ;
8. SECUR'IN CO : sécurité, intimité, confort (ORPEA Saint-Maur, France).

Catégorie Recherche

1. *Handbags Signposts* (Seniorenresidenz Stampfmühle, Schleswig, Allemagne) ;
2. Psychothérapie, réflexologie, sophrologie et prise en charge de la douleur globale en SSR (CLINEA Le Teich, France) ;
3. *The Impact of Solidarity: the Estelar Workshop* (ORPEA Zaragoza, Espagne) ;
4. *Frequency Therapy Study: Prevention of Fall in the Elderly* (ORPEA Italia, Italie) ;
5. Objets connectés et burn-out (CLINEA Lyon-Champvert, France) ;
6. Étude de l'IMC et de la circonférence abdominale chez les adolescents sous traitement neuroleptique (CLINEA Saint-Loup Camas, France).

Catégorie Innovation soignante

1. *SmartVia: Assisting Therapy System* (Inoges Holding, Krefeld, Allemagne) ;
2. *Audio Aqua-Fitness Programm* (Algos Fachklinik, Bad-Klosterlausnitz, Allemagne) ;
3. L'électroconvulsivothérapie personnalisée (CLINEA Durtol, France) ;
4. *Cooking Working Group* (Am Rosentor, Aurich, Allemagne) ;
5. *A Fall Prophylaxis Concept* (Hildegard von Bingen, Aurich, Allemagne) ;
6. *World of Experience Living* (Pflegezentrum Arsten, Bremen, Allemagne) ;
7. *Night Coffee* (Allerhop Wedemark, Allemagne) ;
8. *Let's Win a Grammy!* (ORPEA Polska, Pologne) ;
9. *Let Alpaca Open You* (ORPEA Honorata, Chorzow, Pologne) ;
10. *On Stage* (ORPEA Mazowia, Varsovie, Pologne) ;
11. *Brain in Shape* (ORPEA Ostrowia, Gorzno, Pologne) ;
12. *Tele4Heart* (ORPEA Marianna, Majdan, Pologne) ;
13. *Away Day* (ORPEA Konstancja, Konstancin Jeziorna, Pologne) ;
14. *The Process Communication Model* (SENECURA Purkersdorf, Autriche) ;
15. *SENECURA Competency Management* (SENECURA Academy, Vienne, Autriche) ;
16. *Telemedical Wound Consultation* (SENECURA Academy, Vienne, Autriche) ;
17. L'apithérapie : au cœur de l'EHPAD (ORPEA Le Cateau-Cambrésis, France) ;
18. *Colours and Rhythm in the Circle of Life* (SENECURA Graz Lend, Autriche) ;
19. *Newsletter Vlog RAI-NH* (SENEVITA Muri bei Bern, Suisse) ;
20. Évaluations de la capacité physique pour la reprise sportive des opérés du genou (CLINEA Sancellemoz, France) ;
21. Prise en charge non médicamenteuse des états anxieux aigus du patient atteint de troubles cognitifs productifs (CLINEA Vence, France) ;
22. Nutrition en mobilité : utilisation des outils mobiles dans la prise en charge nutritionnelle en EHPAD (ORPEA Leudeville, France) ;
23. *Companion Dogs in Care Homes* (ORPEA Villanueva de la Cañada, Espagne) ;
24. *Emotional Stimulation in the Elderly Using Virtual Reality* (ORPEA Villanueva de la Cañada, Espagne) ;
25. *Virtual Therapy Application for Patients with Cognitive Deterioration* (ORPEA Madrid Loreto, Espagne) ;
26. *ICT and the Elderly* (ORPEA Buenavista Madrid, Espagne) ;
27. « Viens une fois nous écouter » : conte radiophonique bruitage et réminiscence (ORPEA Zennehart, Belgique) ;
28. Projet pilote de télémédecine (ORPEA Parmain, France) ;
29. La médiation animale : l'équithérapie en EHPAD (ORPEA La Résidence d'Or, France) ;
30. Mieux vivre avec des troubles psychiques à l'adolescence (CLINEA Crosne, France) ;
31. Récréation olfactive ! (ORPEA Magagnosc de Grasse, France).

3.6.2.5.2 E-novea, 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. Celle-ci passe par une évaluation multidisciplinaire rigoureuse des projets développés avant leur éventuel déploiement au sein des établissements du Groupe.

Ainsi, a été créé en 2016, au niveau *corporate*, un Comité « E-novea » 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 au sein des différentes BU, suivant les besoins.

La priorité est donnée au traitement non médicamenteux et aux innovations sans contention, au regard de la volonté du Groupe de respecter la dignité, les droits et la liberté d'aller et venir des résidents/patients.

86 projets ont été étudiés depuis trois ans dont 16 projets sont en cours d'expérimentation sur des sites pilotes dans les domaines suivants :

- prévention du risque de chutes (détecteur optique, tapis de marche adapté, assistant de levers nocturnes) ;
- désorientations spatio-temporelles (système anti-errance et poignées anti-intrusion, tous deux en cours de déploiement sur la France) ;
- hygiène ;
- télémédecine (20 établissements déployés en France en lien avec les Agences régionales de santé et deux applications en expérimentation tant en EHPAD qu'en Psychiatrie) ;
- suivi nutritionnel ;
- pharmacie et préparation des piluliers.

Par ailleurs, le Groupe poursuit des actions conjointes avec des partenaires pour adapter les équipements aux besoins des patients, par exemple concernant le développement de nouveaux univers pour enrichir les thérapies par exposition à la réalité virtuelle, ou encore dans les équipements de rééducation.

3.6.2.5.3 La cellule « Recherche & Publications » au sein de la Direction médicale internationale

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, Becquemont L, Ringa V. *Sex Differences in the Occurrence of Major Clinical Events in Elderly People with Type 2 Diabetes Mellitus Followed up in the General Practice. Exp Clin Endocrinol Diabetes.* 2018 Aug 22. doi : 10.1055/a-0662-5923 ;
- 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. *Gender-Related Differences in the Control of Cardiovascular Risk Factors in Primary Care for Elderly Patients With Type 2 Diabetes: A Cohort Study. Can J Diabetes.* 2018 Aug ; 42(4):365-371.e2. doi : 10.1016/j.jcjd.2017.08.248. Epub 2017 Oct 13 ;
- **Fourques C, Costantino C** (2018). Les transmissions du psychologue en institutions de soins – Vers une construction collective porteuse de sens dans les soins quotidiens. Transmissions. 24:165-179.

Signalons également deux ouvrages codirigés par Charlotte Costantino, responsable du département de psychologie du groupe ORPEA :

- **Costantino C,** Fejtö K et Havas R (dir.) (2018), *Le Symptôme,* Paris, PUF, collection « Débats en psychanalyse » ;
- Léandri ML, Jacques Bouhsira J et **Costantino C** (dir.) (2018), *Penser l'agir,* Paris, PUF, collection « Débats en psychanalyse ».

3.6.3 RÉPONDRE AUX ENJEUX DE SANTÉ PUBLIQUE EN LIEN AVEC NOTRE CŒUR DE MÉTIER

3.6.3.1 PROMOUVOIR L'ÉDUCATION À LA SANTÉ ET PARTICIPER AUX POLITIQUES DE PRÉVENTION AUPRÈS DU PLUS GRAND NOMBRE

Être un acteur responsable pour la société, c'est également participer à la promotion de la santé, notamment à la prévention, en enseignant des comportements favorables pour rester autonome et en bonne santé. Ces actions de prévention et d'information contribuent à répondre aux enjeux de santé publique et à réduire les inégalités sociales et territoriales en matière d'accès à la santé.

En effet, dans de nombreux pays, les stratégies nationales de santé définies par les pouvoirs publics inscrivent la prévention comme une priorité dans la mesure où elle permet de réduire des facteurs de risque en matière de santé, qui induisent des coûts sociaux considérables (à titre d'exemple, en France : 20,4 Mds€ pour l'obésité, 15 Mds€ pour l'alcool et 26,6 Mds€ pour le tabac).

Depuis plus de 15 ans, ORPEA s'est engagé dans une démarche locale d'information, de sensibilisation et de prévention, au sein de ses établissements, afin d'aider le plus grand nombre à savoir prendre soin de leur santé et à bien vieillir en prévenant la perte d'autonomie. Le Groupe est en effet convaincu que ces actions de sensibilisation et de prévention contribuent à l'amélioration de la santé et de la qualité de vie du résident/patient et de ses proches, et peut également servir au plus grand nombre.

Des journées portes ouvertes d'information

C'est pourquoi 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 ponctuellement des rencontres avec la population, sous la forme de journées portes ouvertes. 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.

Généralement ces journées d'information portent sur les thèmes suivants :

- aide aux aidants ;
- équilibre et prévention des chutes ;
- activité physique adaptée ;
- alimentation et nutrition ;
- sommeil ;

- maladie d'Alzheimer (en Espagne, des rencontres mensuelles sont même proposées sur ce thème aux professionnels, voisins, familles dans l'ensemble des établissements d'ORPEA Ibérica à travers les « cafés Alzheimer »).

Des thématiques ponctuelles – voire saisonnières – sont également proposées dans de nombreux pays :

- sensibilisation à la vaccination antigrippale (en France, Espagne, Suisse et Autriche) ;
- conduite à tenir auprès de son parent âgé en cas de forte chaleur.

De plus, les établissements du Groupe participent à la sensibilisation de la population lors de journées mondiales telles que :

- la Journée mondiale Alzheimer (dans tous les pays) ;
- la Journée mondiale du diabète (notamment en Autriche et en France) ;
- Octobre rose et le Mois sans tabac (en France) ;
- les Semaines d'information sur la santé mentale (France) ;
- la Semaine de la sécurité des patients (France).

Par ailleurs, pour pérenniser les bienfaits des journées d'information sur le bien vieillir ou l'aide aux aidants, 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, fiches « bien vieillir » sur le sommeil, l'équilibre, l'alimentation ou encore l'entretien de la mémoire.

Enfin, ces journées d'information sont souvent l'occasion de nouer ou renforcer des partenariats avec des associations et autorités locales, et constituent également un moyen de mieux informer les médias locaux sur les enjeux de santé publique et les défis du vieillissement.

Des programmes d'éducation et de prévention

Dans certains pays, des initiatives originales ont été développées et mises en place par les équipes du Groupe :

En Espagne, l'ensemble des établissements ORPEA Ibérica organise une fois par an un week-end portes ouvertes proposant des conférences en entrée libre : prévention des chutes, polymédication chez le sujet âgé, troubles du comportement, espace de stimulation multisensorielle... permettent au plus grand nombre de s'informer et se former.

En Pologne, toujours dans cette dynamique d'aide aux aidants, les équipes d'ORPEA Polska ont organisé plus d'une vingtaine de sessions d'informations et de formation (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.

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 sont 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. Il avait fait l'objet en 2016 d'une étude 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 dans la catégorie « Innovation soignante ». Ainsi, des effets positifs ont été enregistrés sur la mobilité, le statut nutritionnel, la fonction physique, la confiance, les activités quotidiennes et l'autonomie, car ce programme d'entraînement, progressif en résistance et accompagné par des entraîneurs spécialisés, comprend aussi des prestations de physiothérapie, d'ergothérapie, ainsi que des conseils sur la nutrition.

En Allemagne, CELENUS KLINIKEN organise régulièrement au sein de ses établissements des conférences et journées portes ouvertes autour de sujets liés à la santé. 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 France, 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.

Certaines cliniques ont vu leur programme de prévention labellisé par l'Agence régionale de santé en tant que programme d'éducation thérapeutique du patient (ETP). C'est le cas de La Rochelle ou de Saint-Raphaël où les cliniques ont développé un programme destiné aux patients insuffisants cardiaques pour leur apprendre à vivre avec leur pathologie. À Pau, une école anti-chutes a été créée et se développe désormais hors les murs auprès de la population de l'agglomération paloise. À Viry-Châtillon, la clinique propose un programme sur quatre semaines 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. Enfin, 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.

En France, ORPEA est partenaire depuis 2015 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. Par son soutien financier, ORPEA contribue également au développement des projets mis en œuvre par l'association.

Dans le même esprit, les établissements de l'Aube participent, en tant que membre du COPIL, à l'organisation de conférences mensuelles « Université des sages », en partenariat avec l'association REGEMA et divers acteurs et organismes locaux, dont l'objectif est la sensibilisation des aidants familiaux et du grand public aux dispositifs de soutien et prise en charge existants sur le périmètre local.

En Suisse, 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 Pologne, ORPEA Polska est partenaire de la « Warsaw Senior's Parade » qui vise à promouvoir un vieillissement actif. Des conférences, tables rondes, ateliers de formation (cette année sur la marche nordique) à destination de la population âgée de plus de 60 ans sont proposés.

3.6.3.2 PARTICIPER À LA CONSTRUCTION DE FILIÈRES DE SOIN

Les pouvoirs publics attendent des acteurs de la santé qu'ils nouent une coopération étroite afin de rendre l'offre de soin plus lisible et accessible sur un territoire, tant sur le plan de l'éducation et la prévention, que pour le diagnostic et les soins. En effet, la croissance des maladies chroniques conjuguée à des prises en charge plus complexes nécessitent bien souvent d'avoir recours à plusieurs types d'établissements (médecine, chirurgie, HAD, SSR, médico-social) pour accompagner une personne, tout en développant de fortes articulations avec la médecine de ville.

Ainsi, aujourd'hui, un parcours de soin doit s'entendre comme une prise en charge globale, structurée et continue des patients, au plus près de chez eux (soins de ville, soins hospitaliers – médicaux, réadaptation… – soins médico-sociaux…).

Conscients de ces enjeux, les établissements du groupe ORPEA, quel que soit le pays où ils sont situés, mettent en place des conventions de coopération et/ou une collaboration étroite avec les établissements hospitaliers, les cliniques, les services de soins et d'hospitalisation à domicile. Cette dynamique permet de mettre en place des liaisons fonctionnelles visant à faciliter les admissions des résidents/patients pour la réalisation de bilans médicaux ou gériatriques, de limiter les hospitalisations et le recours aux urgences et enfin de faciliter le retour au sein de la maison de retraite ou clinique du Groupe une fois le patient/résident stabilisé.

Ainsi, ces collaborations permettent à la fois :

- d'assurer la continuité des soins auprès des résidents/patients, en leur proposant un véritable *continuum* de prise en charge, avec un parcours de vie et de soins coordonné à toutes les étapes de la dépendance ;
- mais également de participer à la construction de filière de soin, à même de répondre à la globalité des besoins de santé de la population sur un territoire.

Cette dynamique de fonctionnement en réseau est également essentielle pour entretenir des relations de proximité avec les établissements adresseurs et prescripteurs des établissements du Groupe.

À ce titre, les maisons de retraite du groupe ORPEA développent des coopérations étroites avec les services d'hospitalisation à domicile ainsi qu'avec les équipes mobiles de soins palliatifs (tout particulièrement en France, Allemagne, Suisse) afin d'accompagner la dispensation de soins complexes et diminuer ainsi les hospitalisations des résidents ; des liens étroits sont également noués avec les services de géronto-psychiatrie afin de bénéficier d'une expertise dans la prise en charge des troubles du comportement et des symptômes psychiatriques du sujet âgé.

Par ailleurs, en France, les cliniques 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 afin de garantir aux patients une offre de soins globale, coordonnée et de proximité dans une logique de parcours de soins. Dans ce cadre, on notera par exemple que le Centre de Rééducation de Navennes est étroitement associé au GHT de Haute-Saône, la Clinique SSR de Vétraz-Monthoux adhère au GHT Léman Mont-Blanc, ou encore la Clinique SSR de Senlis est membre associé du GHT de Sud de l'Oise.

De même, 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 ; 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 la même dynamique, les établissements SSR et de Psychiatrie spécialisés dans la prise en charge des addictions participent activement au réseau dédié de leur territoire : dans le Berry, notre Clinique Psychiatrique a rejoint le réseau addictologie aux côtés du Centre Hospitalier du Blanc ; la Clinique SSR de Brosville est un partenaire incontournable du réseau des professionnels de l'addictologie de l'Eure.

De même, les Cliniques SSR qui disposent d'une autorisation d'activité en hémato-cancérologie ont noué des liens avec les réseaux oncologiques de leur territoire, comme c'est le cas à Revin ou Eaubonne.

En Espagne, ORPEA Ibérica collabore de manière régulière avec différents hôpitaux universitaires *(Centro de Salud Público de Sant Cugat, Fondation Jimenez Diaz, Hospital Infanta Sofia, Hospital Vithas Nisa Pardo de Aravaca, Hospital Quirón Salud Marbella, Hospital General Villalba, Hospital de Barcelona…)* avec plusieurs objectifs : 1/ assurer la continuité des soins, 2/ coordonner l'intervention de spécialistes au sein des maisons de retraite du Groupe en vue de limiter les hospitalisations des résidents, et 3/ faciliter les admissions, ou encore 4/ proposer des formations aux équipes.

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.

3.6.3.3 PARTICIPER AU VIRAGE AMBULATOIRE DANS LES CLINIQUES

Dans un contexte de ressources contraintes dans de nombreux pays, et au regard de l'évolution des techniques médicales, les pouvoirs publics invitent au développement des alternatives à l'hospitalisation à temps complet, avec un triple objectif :

- réduire les séjours en hospitalisation complète au profit de l'hospitalisation de jour, de nuit ou des consultations externes ;
- répondre à un enjeu d'optimisation de l'offre de soin, imposant de fait des efforts de coordination entre l'ensemble des acteurs et favorisant le décloisonnement ville/hôpital ;
- répondre à une demande sociétale visant à faciliter le retour ou le maintien du patient dans son environnement de vie habituel pour une meilleure réinsertion socioprofessionnelle (les patients souhaitent en effet être plus autonomes et retourner plus rapidement à leur vie « ordinaire »).

Au regard de sa démarche d'ouverture et de coopération préalablement décrite, les établissements sanitaires du groupe ORPEA sont en capacité de s'inscrire dans ce virage ambulatoire attendu par les pouvoirs publics et se sont engagés depuis plusieurs années dans le développement d'une offre d'hospitalisation de jour et de nuit.

En France, de nombreux établissements disposent d'un hôpital de jour tant en Soins de Suite et de Réadaptation qu'en Psychiatrie. En Psychiatrie, quelques établissements disposent également de places en hôpital de nuit et d'appartements thérapeutiques.

En Allemagne, CELENUS a créé une marque dédiée aux soins ambulatoires, Salvea, dont la promesse est « *Get healthy, stay healthy and work healthy* » à travers un programme médical de bien-être et d'activités physiques adaptées.

En Autriche, le Groupe dispose d'un centre de Réadaptation ambulatoire (à Wiener Neustadt) et d'instituts proposant des thérapies en ambulatoire (à Kittsee ou Wildbad).

3.6.3.4 UN ENGAGEMENT POUR ENRICHIR ET TRANSMETTRE LES SAVOIRS

Être un acteur responsable, c'est aussi transmettre et partager les savoirs et bonnes pratiques pour contribuer aux réponses à apporter aux enjeux de santé publique et participer à l'amélioration de la prise en soin des personnes fragilisées et en perte d'autonomie dans le monde.

La recherche

Les programmes de recherche du groupe ORPEA couvrent essentiellement les axes suivants :

- prévention des risques de chute et de fugue ;
- prise en charge non médicamenteuse ;
- nutrition et alimentation de la personne âgée ;
- qualité de vie du résident, du patient ou de la personne âgée accompagnée à domicile, bienveillance ;
- qualité de vie au travail des salariés ;
- professionnalisme, amélioration des pratiques professionnelles et éthique clinique.

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 2018 :

1/ **soutenir des projets de recherche universitaire et financer des doctorats et contribuer à l'effort de formation par la recherche en entreprise :** quatre 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-XIII, 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 département de psychologie du Groupe, deux thèses de psychologie clinique et psychopathologie sont actuellement préparées à l'Université Paris-Descartes ; elles sont respectivement consacrées 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 ;

2/ **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 2018, l'association a organisé son quatrième colloque scientifique ouvert au public sur le thème « Peur sur l'institution ». À nouveau, 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.

L'enseignement

Par ailleurs, dans sa volonté d'assurer la transmission des savoirs dans les domaines en lien avec son cœur de métier, ORPEA participe ou est à l'initiative de programmes d'enseignement professionnel. On notera par exemple la création et/ou l'animation :

- 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 », qui entame sa sixième session ;
- 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 ;
- d'un Diplôme Universitaire de réadaptation gériatrique en lien avec l'Université de Nice ;
- d'un Diplôme Universitaire en soins infirmiers en psychiatrie en lien avec l'Université de Lille.

Par ailleurs, certaines cliniques sont habilitées à accueillir des internes en médecine au même titre qu'un Centre hospitalier universitaire, 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.

Le partage des bonnes pratiques

Enfin, ORPEA s'est toujours attaché à favoriser le partage des bonnes pratiques, à l'échelle du Groupe, de manière à diffuser à l'ensemble de son réseau les approches de soin originales ou innovantes, ou les initiatives qui favorisent le bien-être des résidents et patients ou qui participent à la qualité de vie en institution, et qui ont été mises en place avec succès sur un établissement.

C'est dans cet esprit que dans chaque BU, est édité 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 et à les décliner plus largement.

Dans le même esprit, les concours internes – qu'il s'agisse du Trophée Qualité (qui existe en France, en Belgique et en Espagne), des ORPEA Excellence Awards en éthique, innovation soignante et recherche, ou encore du Concours culinaire (France et Espagne) – contribuent également à cet échange vertueux, en créant une émulation positive et en stimulant la créativité.

Enfin, depuis plusieurs années, ORPEA a mis en place des Collèges de réflexion 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 et sont également à l'origine d'un sentiment d'appartenance pour les professionnels :

- **le Collège des psychologues :** depuis 14 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 et anime la Cellule d'intervention institutionnelle d'urgence ;

- **le Collège des Présidents de CME** (Commission médicale d'établissement) 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. Les coordinateurs 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.

Plus largement, dans sa démarche d'ouverture et de coopération avec les acteurs locaux de la santé, le Groupe favorise également le partage des savoirs et des pratiques avec les professionnels de tous horizons, dans une optique d'intérêt général.

Dans cette optique, les établissements du Groupe organisent régulièrement des rencontres, des conférences et colloques.

De nombreux thèmes sont abordés chaque année. Ainsi, en 2018, ont été notamment abordés des thèmes en lien avec le bien-être (shiatsu, dysphagie, « muscles, émotions, respiration »…), mais aussi des thèmes médicaux et scientifiques (« La psychoéducation au cœur de la prise en charge du trouble bipolaire », « Sommes-nous tous addicts ? », « Penser l'agir » ou encore « Iatrogénie chez le sujet âgé », « Interaction du projet de soin entre le domicile et l'EHPAD », « Rencontres pneumologiques »…).

En Italie, ces rencontres, très régulières, ont d'ailleurs lieu au sein même des établissements.

En Espagne, cette dynamique s'inscrit dans une optique de formation continue des équipes d'ORPEA Ibérica : pour la seconde année, le projet « Cátedra ORPEA » permet de proposer des conférences animées par des médecins des hôpitaux de Madrid (HM Hospitales Group) sur les pathologies qui peuvent affecter les sujets âgés et les bonnes pratiques pour les prendre en charge de manière adaptée.

Par ailleurs les professionnels du groupe ORPEA interviennent aussi dans le cadre de congrès médicaux et scientifiques locaux, nationaux ou internationaux pour présenter des projets et initiatives, par le biais d'exposés ou de posters. À ce titre, on notera par exemple en 2018 :

- la participation de la Direction médicale internationale au premier forum international de la Fondation de l'Académie de médecine autour de la thématique « L'innovation inversée : une opportunité pour la santé dans le monde » organisé à l'Unesco. À cette occasion, le Groupe a organisé un symposium : « Innover pour prévenir : patients/soignants *win/win* » ;
- la participation des équipes du Centre Cardio-Vasculaire de Valmante (CLINEA Marseille) à l'organisation des vingt-deuxièmes Journées nationales du G.E.R.S. ;
- la participation de la Direction médicale internationale au Congrès « Nursing Home Research International Working Group – Long-Term Care Research » à Rome ;
- l'animation par les équipes de la clinique Sancellemoz du « Forum autour du genou » à Genève en collaboration avec les chirurgiens orthopédistes et médecins du sport du *Swiss Olympic Medical Center* de la clinique de la Colline (Genève).

3.6.4 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

3.6.4.1 CONTRIBUER AU DYNAMISME ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES

ORPEA est un acteur engagé dans l'économie des régions :

- tout d'abord au niveau de l'emploi : afin d'accompagner son développement et le renforcement continu de sa structure organisationnelle, par la création d'emplois pérennes et non délocalisables, sur l'ensemble de ses pays d'implantation et dans tous les corps de métier de son activité. À ce titre, ORPEA créera en 2019 plus de 2 500 emplois dans le monde ;
- par ailleurs le Groupe participe à l'aménagement du territoire en région, avec plus de 17 000 lits en cours de construction et de restructuration en Europe ainsi qu'au Brésil. En effet, de par ses projets de développement, ORPEA contribue à la construction de nouveaux quartiers ou à l'aménagement de quartiers en restructuration ;
- enfin, le Groupe s'attache à nouer des relations durables avec des commerçants locaux, pour certaines familles d'achats : boulangeries, fleuristes, pharmacies… qui permettent de dynamiser l'économie locale.

3.6.4.2 PROMOUVOIR LA SOLIDARITÉ ET LES LIENS INTERGÉNÉRATIONNELS AU SEIN DES TERRITOIRES

ORPEA considère que la solidarité commence par la lutte contre l'isolement social.

Les établissements du Groupe contribuent, à leur échelle, au développement des liens sociaux au sein de leur commune, à travers leur démarche d'ouverture sur l'extérieur et d'animation de la vie institutionnelle : 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.

De plus, les établissements du Groupe organisent ou participent à de nombreux événements solidaires locaux afin de venir en aide aux personnes isolées, malades ou en difficultés sociales et financières, et ce quel que soit leur âge.

Plus spécifiquement, des programmes solidaires ont vu le jour, parfois au sein même des établissements, pour promouvoir le bien vivre ensemble ou les liens intergénérationnels :

- l'été, lors de tout épisode de canicule, les maisons de retraite du Groupe accueillent gracieusement les personnes âgées isolées de la commune, le temps d'un après-midi, par solidarité entre voisins et mesure de prévention (des conseils peuvent également être donnés par les équipes soignantes pour mieux supporter un épisode de forte chaleur) ;
- au moment de Noël, en France et en Espagne, les maisons de retraite ORPEA proposent aux personnes âgées isolées de la commune de venir partager un repas de fête avec les résidents ; à ce titre, en 2018, ce sont plus de 200 événements solidaires qui ont été organisés en France ;
- en Espagne, les établissements d'ORPEA Ibérica ont développé le programme « Adopta un abuelo » pour développer les échanges intergénérationnels au sein de la société espagnole : des jeunes volontaires âgés de 18 à 35 ans viennent visiter les résidents une fois par semaine sur une vingtaine d'établissements ;
- en Suisse, SENEVITA soutient le « New Orleans Meets in Zofingen », un festival annuel dont les bénéfices sont intégralement reversés pour soutenir des enfants et jeunes en difficulté dans une optique de réinsertion ;
- en Espagne, les résidents et les équipes œuvrent aux côtés de l'association *Estelar, Viste la vida* afin de confectionner des décorations et des vêtements pour les enfants prématurés hospitalisés en unité de soins intensifs ; en France, un établissement varois a développé un projet similaire pour les nouveau-nés hospitalisés à l'hôpital Sainte-Musse à Toulon, tandis qu'en Bretagne, les patients de l'hôpital de jour d'une clinique de géronto-psychiatrie ont confectionné 1 292 bonnets au profit de l'association Les Petits Frères des Pauvres, dans le cadre de l'opération « Mets ton bonnet » menée par Innocent drinks.

En outre, d'une manière générale, les maisons de retraite du Groupe s'attachent à développer les liens intergénérationnels en nouant des relations privilégiées avec les crèches, centres de loisirs ou écoles voisines, de manière à créer des rencontres régulières entre les jeunes et nos aînés. En Autriche, plusieurs établissements ont même accueilli dans leurs murs une crèche ; c'est également le cas d'un établissement en Espagne et de trois établissements en France.

3.6.4.3 S'IMPLIQUER DANS LA VIE ASSOCIATIVE ET SOUTENIR DES PROJETS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

ORPEA s'implique activement dans le tissu associatif local.

Tout d'abord, dans le cadre de leur programme d'animations et d'ateliers thérapeutiques, les établissements du Groupe sont amenés à solliciter des associations culturelles ou musicales, des artistes locaux… pour intervenir sur site. Ils soutiennent ainsi de manière indirecte la vie de ces associations.

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 de mécénat et de collectes de dons sont développées dans tous les pays contribuant à soutenir le tissu associatif local :

En faveur de la santé, le handicap et la recherche médicale

ORPEA contribue au développement d'associations œuvrant pour la recherche médicale :

- **contre les maladies neurodégénératives et les démences :** par exemple, en Autriche où les établissements SENECURA soutiennent *Care Camp Demenz,* un congrès annuel pour la recherche contre les démences ; 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 ; en Chine, où ORPEA China, en partenariat avec *China Population Welfare Foundation,* organise une collecte de fonds pour sensibiliser la population aux besoins des malades et à l'importance de poser un diagnostic et faire avancer la recherche ;
- **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, qui finance de nouveaux traitements pour soigner les cancers pédiatriques (les établissements du Groupe ont collecté au total plus de 160 000 € en 2018), mais également en faveur de la Ligue contre le cancer notamment à l'occasion de l'opération « Octobre rose » ou encore à travers la participation des équipes à des événements sportifs locaux tels que le « Ruban rose » à Bordeaux ;
- **contre le handicap et les maladies neurologiques,** à travers diverses opérations de collectes de dons ou de mécénat ; à ce titre, en France, ORPEA est un acteur engagé en faveur de l'AFM Téléthon : marches solidaires et défis sportifs, ventes d'objets, repas à thème, expositions, spectacles et autres tombolas ont été organisés au sein des établissements pour récolter des fonds ; par ailleurs, les établissements des régions Loire – Auvergne ont soutenu l'association ELA, qui aide et soutient les familles concernées par une leucodystrophie ; en Autriche, les équipes de SENECURA et Optimamed ont participé à « Wings for Life World Run » qui œuvre pour financer des recherches scientifiques de pointe et des essais cliniques pour trouver un traitement des lésions de la moelle épinière ;
- **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 *Herzkinder Österreich,* qui accompagne les familles d'enfants atteints d'une maladie cardiaque.

En France, le Groupe soutient également l'association Hôpital 2000, qui œuvre en faveur de la prise en charge de la douleur.

En faveur de l'environnement et de la protection du patrimoine local

Les Résidences ORPEA de Provence ont poursuivi l'organisation de multiples événements au profit des Voies navigables de France pour contribuer à protéger et entretenir les voies du canal du Midi, composantes de l'attractivité touristique régional. Vide-greniers, tombolas, marchés aux fleurs, repas à thèmes… Ce sont 2 800 € qui ont été remis aux VNF, sans oublier les nombreuses opérations de sensibilisation organisées par les établissements du Groupe.

3.6.5 CONSTRUIRE UNE POLITIQUE ACHATS DURABLE ET RESPONSABLE

POLITIQUE ACHATS ET RELATIONS FOURNISSEURS

ORPEA entend également décliner ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux dans ses relations avec ses fournisseurs, que le Groupe considère avant tout comme des partenaires, avec qui il est essentiel de construire une relation de confiance et de partager des valeurs, ambitions et objectifs communs.

Ainsi, la volonté du Groupe consiste à construire une relation équilibrée avec ses fournisseurs et sous-traitants, qui passe notamment par la tenue des engagements réciproques, de part et d'autre. ORPEA souhaite donc développer avec chaque partenaire une vision partagée de ses projets et de ses enjeux, pour mieux anticiper les risques, mais aussi ses besoins pour innover.

Le dialogue et les rencontres de terrain sont le socle de la relation nouée avec les fournisseurs, mais nécessite en amont de formaliser des outils comme les tableaux de bord pour assurer la traçabilité des échanges et le suivi des objectifs assignés.

Ainsi, le pilotage de la relation fournisseurs passe par des reportings et échanges réguliers. En complément, toujours soucieuse d'améliorer ses pratiques au service des résidents et patients, la Direction des achats Groupe évalue régulièrement ses fournisseurs stratégiques, 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 à la Direction des achats. Cela permet d'assurer un suivi et proposer des actions correctives à mettre en place.

Cette politique et cette ligne de conduite, définies par la Direction des achats Groupe, sont bien évidemment déclinées et appliquées par les services achats présents dans chacun des BU où ORPEA est implanté.

CODE DE CONDUITE

La Direction achats (tant pour le Groupe que pour les différents *Clusters*) a été identifiée comme un département sensible au regard de ses missions ; en conséquence, les collaborateurs ont été formés à l'éthique des affaires et au Code de conduite par la Direction audit, risques et contrôle interne, sur les principaux thèmes suivants :

- bonne conduite des affaires ;
- gestion de la relation fournisseurs ;
- encadrement sur l'acceptation des cadeaux et invitations.

CRITÈRES ÉCO-RESPONSABLES PRIS EN COMPTE DANS LES APPELS D'OFFRES

La sélection des fournisseurs doit se faire sur la base de critères objectifs (qualité, coût, alignement aux principes d'éthique du Groupe…) et s'appuyer sur une mise en concurrence préalable ouverte et loyale.

À ce titre, au-delà des aspects purement économiques et financiers, de nombreux critères font partie intégrante des appels d'offres réalisés par le Groupe et sont pris en compte dans le choix des partenaires du Groupe :

- bien évidemment la dimension qualitative : la qualité du produit est prise en compte, mais également la qualité du suivi et des services proposés (il peut s'agir d'accompagnement dans un déploiement, de formation des équipes du Groupe à l'utilisation du produit, de suivi de la relation…) ;
- mais également les enjeux sociaux et environnementaux auxquels répond le partenaire.

À ce titre, dans le cadre du référencement national ou international, 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.

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 complète désormais les critères environnementaux des appels d'offres Groupe, développant ainsi le référencement de produits éco-responsables.

Dans cette dynamique, en 2018, le groupe ORPEA a notamment poursuivi le *relamping* de ses établissements, vers des ampoules LED, ainsi que le renouvellement de certains véhicules (véhicules de services, utilitaires, à faible kilométrage annuel) par des véhicules électriques. Parallèlement, un suivi de la consommation d'essence a été mis en place afin de développer un comportement de conduite responsable, autant pour la sécurité de nos collaborateurs que pour l'environnement. Le Groupe a également fait le choix de se fournir en biogaz pour une partie de ses établissements.

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.

3.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE REPORTING DES DONNÉES

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Sauf précision spécifique (cf. chapitre ci-dessous) :

- les données sont consolidées par *Cluster,* sur la base des *Clusters* utilisés pour la communication financière, à savoir :
  - France Benelux : France, Belgique et Pays-Bas,
  - Europe centrale : Allemagne, Italie et Suisse,
  - Europe de l'Est : Autriche, Tchéquie et Pologne,
  - Péninsule ibérique : Espagne et Portugal,
  - Autres pays : Chine ;
- 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. Sont exclus les Pays-Bas, les établissements belges regroupés sous l'enseigne Altea et le Portugal. 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 *corporate,* ces données font l'objet d'une consolidation et d'un traitement selon des procédures et critères définis préalablement.

EFFECTIF

- L'effectif est calculé pour l'ensemble des pays à partir de l'effectif total inscrit comme salarié au 31 décembre 2018.
- Une personne disposant de plusieurs contrats CDI sur x sites apparaîtra x fois. Pour le calcul, on tient compte du nombre de contrats.
- Pour la Pologne sont donc exclus les « freelance & civil law contract ».
- Les stagiaires, apprentis ou autres contrats de professionnalisation sont inclus dans l'effectif lorsqu'ils sont référencés en paye. Mais il s'agit d'un minimum puisque tous les pays font appel à des stagiaires mais il n'y a pas forcément une obligation ou non d'établir une fiche de paie, et donc tous n'apparaissent pas forcément dans l'effectif.

ÂGE

L'âge de chaque personne est calculé au 31/12 de l'année considérée.

TYPE DE CONTRAT

- Les contrats à durée indéterminée sont les contrats qui n'ont aucune date de fin.
- Les contrats à durée déterminée sont les contrats qui ont une date de fin définie ou indéfinie.
- On retient la qualification locale de contrat à durée indéterminée, 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). Pour l'Autriche, la législation et le contrat collectif applicable ne distinguent pas la notion de « permanent or temporary contract » tous les contrats sont donc considérés comme CDI. Pour la Chine, hors le siège, les contrats sont à durée déterminée de longue durée comme c'est majoritairement le cas en local.

DURÉE DU TRAVAIL

- 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.
- 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.

RÉPARTITION HOMMES/FEMMES

En pourcentage, le genre neutre existant en Suisse apparaît comme étant non significatif.

RECRUTEMENTS

- 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…

DÉPARTS

- Prise en compte des départs de CDI intervenus entre le 31/12/N-1 et le 30/12/N. Sont exclues les ruptures conventionnelles, de CDD, pendant la période d'essai.
- Les sorties au 31 décembre de l'année N sont comptabilisées dans les effectifs, ils ne sont pas comptabilisés dans les sorties de l'année N, mais dans celles de N+1.

ABSENCE ET TAUX D'ABSENTÉISME

- Les absences (en heures ou en jours) comptabilisées portent uniquement sur les maladies et les accidents de travail (payée ou non payées).
- Afin de pouvoir calculer le taux d'absentéisme les jours d'absences sont convertis en heures selon la méthode suivante :
  - nombre de jours calendaires d'absence référencés / 7 (jours par semaine) x 5 (jours semaines) x le nombre d'heures de travail journalier sur base temps plein du temps de travail légal local (soit x 8 lorsque la durée du travail est de 40 heures semaine) ;
  - nombre de jours ouvrés d'absence référencés x le nombre d'heures de travail journalier sur base temps plein du temps de travail légal local (soit x 8 lorsque la durée du travail est de 40 heures semaine).
- La formule utilisée pour le taux d'absentéisme utilisée ensuite est la suivante :

  nombre d'heures d'absence pour maladie ou accident de travail / le nombre d'heures payées (ou sur / le nombre d'heures travaillées lorsque le nombre d'heures payées n'a pas pu être extrait du logiciel paye)

MASSE SALARIALE

Cette donnée reprend le total des rémunérations brutes fixes et variables, chargées (c'est-à-dire cotisations sociales salariales et patronales comprises).

Les monnaies locales sont converties en € en date du 15 mars 2019, selon les taux de change suivants :

- Chine : 7,599840 ;
- Pologne : 4,303150 ;
- CZ : 25,665100 ;
- Suisse : 1,13649.

FORMATION

- Le volume global référencé prend en compte les heures dispensées aux salariés au cours de l'année de référence incluant les mini-formations. Lorsque les données sont communiquées en jours, les jours sont convertis en heures sur la base de la même formule que pour l'absentéisme.
- 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.
- La formule retenue ensuite reprend le nombre d'heures moyen reçu par salarié formé, hors mini-formations référencées comme telles et, par analogie, hors formation d'une heure et moins. Par ailleurs, seules les sessions sont comptabilisées, c'est-à-dire qu'un employé ayant reçu trois sessions de formations dans l'année est comptabilisé trois fois.

ACCIDENTS DE TRAVAIL

Un taux de fréquence et de gravité a été établi sur les BU internationales 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) enregistrées entre le 1er janvier et le 31 décembre ayant entraîné au moins un jour d'arrêt de travail ;
- le nombre d'heure est le nombre d'heures payées de l'ensemble du périmètre du 1er janvier au 31 décembre.

Gravité : Nombre de journées perdues / Nombre d'heures payées * 1 000

- est considérée comme journée perdue le nombre repris sur la déclaration (en jour calendaire) ;
- en France la formule utilisée reste pour l'instant la même que précédemment avec un lien sur des heures travaillées et non payées.

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Le périmètre de reporting environnemental exclut les pays et/ou établissements repris, à savoir : Belgique (établissements sous l'enseigne Altea), Pays-Bas et Portugal.

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

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 et ont fait l'objet d'une mise à jour en 2018.

Pour l'électricité les coefficients suivants ont été appliqués pour l'ensemble des pays :

- Suisse : 0,0273 kg de CO_2/kWh ;
- France : 0,0571 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 0,324 kg de CO_2/KWh a été appliqué pour l'ensemble des filiales ;
- pour le gaz naturel : un coefficient de 0,214 kg de CO_2/KWh a été appliqué pour l'ensemble des filiales ;
- pour le gaz propane : un coefficient de 0,257 kg de CO_2/KWh a été appliqué pour l'ensemble des filiales ;
- pour le bois : un coefficient de 0,0295 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 : Clinique de l'Ill – Clinique du Mont Valérien – Résidence Les Jardins de Charlotte – Résidence Chaillot – Clinique de Livry-Gargan – Clinique de Château de Bon Attrait – Résidence de Rognac ;
- Belgique : Knokke Heist – WZC Belfait – Dilbeek Wivina – D'Arconati – Gooik Kesterberg – Brugge Ventoux – Gent Home Claire – Hulshout – Flandre Aldea – Mont-Saint-Roch, Bressous Paradis, Warneton Sérénité, Waterloo Argenteuil, Bruxelles Palace, Liège Clos sur Fontaine, Deurne Koala, Ostende, Bruxelles Prince Royal ;
- Allemagne : Delmenhorst am Par – Neustad – Dortmund Josefa – Krannenburg – Ahlersted Auetal – Krefeld Bismarckvi – Norden Medicenter – Bremen – Dortmund Wickede – Grebenstein – Iserlohn – Hessisch Oldendorf – Oldendorf – Betzebdorf – Neustadt a. RBGE Leinebogen – Enger Mathilde – Schleswig – Bad Friedrichshall – Verden am Burgberg – Südbrookmerland – Bad Salzufflen – Hambergen Eichhof – Syke Deutsche Eich – Groß Scwülper an den Meerwiesen – Eschershausen Wilh – Norden Norddeich – Zetel – Kirchlengern Klost – Wiesmor – Emden – Karlsruhe Grötzingen ;
- Italie : Segrate San Felice – Vila Cenacolo – San Francesco – Mater Dei – Vilamar ;
- Pologne : Warsaw Mazovia – Warsaw Ken ;
- Autriche : St Veit – Wolsberg – Krems – Gratkorn – Eben am Achensee – Achenkirch – Langenfeld – Schwarz – Dornbirn – Knittefeld – Kittsee Rehab – Frauenkirchen Dialyse – Kurhotel Salzerbad Gmbh.

BILAN CARBONE

Concernant le Bilan Carbone réalisé en France en 2017, il convient de noter :

- le périmètre retenu est celui de l'ensemble des établissements appartenant au groupe ORPEA au 31 décembre 2017 et situés sur le sol français, incluant les résidences, les cliniques et le siège. En tout, il regroupe 358 établissements exploités, situés sur tout le territoire. L'activité de service à domicile n'a pas été intégrée (un calcul estimatif a montré qu'elle représentait une part inférieure à 1 % du bilan global du Groupe). Pour réaliser ce Bilan, un plan d'échantillonnage a été effectué conformément à la réglementation. Il est égal à la racine carré du nombre de sites arrondie au nombre entier supérieur (soit 10 EHPAD et 10 cliniques) ;
- le bilan GES est calculé à partir d'une extrapolation réalisée sur les 20 sites audités. Il existe donc statistiquement une incertitude estimée à 20 % sur les valeurs des données (cette incertitude a été notifiée dans le bilan). De plus, le bilan carbone s'exprime en « équivalent » CO_2 ce qui comprend les autres gaz comme le méthane, l'oxyde nitreux, les hydrofluorocarbones, les hydrocarbures perfluorés, et l'hexafluorure sulfureux.

GESTION DES DÉCHETS MÉDICAUX

En 2018, les données n'ont pu être consolidées que sur le périmètre de la France, de la Belgique et de l'Espagne.

Les tonnages des DASRI sont calculés sur la base des factures d'un prestataire unique qui traite ces déchets (pour 325 établissements) ; Pour les quelques établissements ayant recours à un prestataire différent (16 établissements soit 4,9 % 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).

Il est à noter qu'au regard du caractère non significatif, pour la France, sont exclues du calcul les boîtes d'aiguilles usagées.

CONSOLIDATION ET CONTRÔLES INTERNES

L'ensemble des données remontées par les différents pays sont consolidées sous la responsabilité des Directions *corporate* ressources humaines et construction et maintenance.

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 légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce, ORPEA a désigné un de ses Commissaires aux comptes comme organisme tiers indépendant (OTI) chargé de vérifier, entre autres, la sincérité des informations environnementales, sociales et sociétales, tant qualitatives que quantitatives, publiées.

L'attestation de présence et de sincérité de l'OTI jointe en section 8, détaille les travaux effectués par l'OTI ainsi que leurs commentaires et conclusions.

3.8 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 2018

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 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extrafinancière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extrafinanciers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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 DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 2251 et suivants du Code de commerce 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 ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats.
- Nous avons apprécié 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.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 2251021 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105.
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques.
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs [(1)] que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices [(2)] qui représentent 47 % des effectifs et couvrent entre 26 et 99 % des données environnementales consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests.
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes [(3)].
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

(1) Informations quantitatives : effectifs inscrits, % CDI et CDD, % hommes et femmes, % temps plein et temps partiel, recrutements en CDI, licenciements CDI, rémunération brute versée aux salariés, nombre 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 2018, production de déchets de soins à risque infectieux (DASRI).

(2) ORPEA France, ORPEA Espagne.

(3) Bilan carbone, baromètre de satisfaction résidents et familles 2018.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes entre février 2019 et mai 2019.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 3 mai 2019

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 148
- **4.1.1** Composition du Conseil d'Administration 149
- **4.1.2** Fonctionnement du Conseil d'Administration 156
- **4.1.3** Fonctionnement et principaux travaux des Comités d'Études 160

4.2 Direction Générale 164
- **4.2.1** Modalité d'exercice de la Direction Générale 164
- **4.2.2** Limitations aux pouvoirs de la Direction Générale 164

4.3 Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants et aux mandataires sociaux 165
- **4.3.1** Rémunérations et avantages en nature des administrateurs 165
- **4.3.2** Rémunérations et avantages en nature des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2018 165
- **4.3.3** Tableaux de synthèse des rémunérations et avantages en nature des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2018 175
- **4.3.4** Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2019 soumise au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 27 juin 2019 (« *say on pay* » *ex ante*) 179

4.4 Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale 184

4.5 Conventions conclues entre un mandataire social et une filiale 184

4.6 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique 184

4.7 État récapitulatif des opérations réalisées en 2018 par les mandataires sociaux sur le titre ORPEA 185

4.8 Annexes 185
- **4.8.1** Annexe 1 : tableau « Appliquer ou Expliquer » 185
- **4.8.2** Annexe 2 : renseignements complémentaires sur les mandataires sociaux 185
- **4.8.3** Annexe 3 : Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 191

« 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. »

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 25 avril 2019.

ORPEA se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF dans sa version révisée en juin 2018 (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 26 mars 2019. 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 présentent 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 2018	Exercice 2017
Nombre de réunions du Conseil d'Administration	8	9
Taux de participation aux réunions du Conseil d'Administration (1)	96,59 %	91,35 %
Nombre d'administrateurs (1)	11 (5)	11
Proportion d'administrateurs indépendants (2)	90,00 % (6)	90,00 %
Taux de féminisation du Conseil d'Administration (3)	40,00 % (6)	40,00 %
Nombre de nationalités au Conseil d'Administration	4 (7)	4
Ancienneté moyenne des administrateurs (4)	3,8 ans (8)	2,8 ans
Âge moyen des administrateurs (4)	54,8 ans (9)	53,8 ans

(1) L'administrateur représentant les salariés a été pris en compte dans les calculs.
(2) 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.
(3) 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.
(4) L'administrateur représentant les salariés n'a pas été pris en compte dans les calculs.
(5) Le nombre d'administrateurs demeure valable à la date du présent rapport.
(6) Ce pourcentage demeure valable à la date du présent rapport.
(7) Ce nombre demeure valable à la date du présent rapport.
(8) À la date du présent rapport, l'ancienneté moyenne des administrateurs est de 3,6 ans.
(9) À la date du présent rapport, l'âge moyen des administrateurs est de 54,2 ans.

Taux individuels de participation des administrateurs	Exercice 2018	Exercice 2017
M. Philippe Charrier	100 %	100 %
M. Yves Le Masne	100 %	100 %
Mme Laure Baume	100 %	66,67 % (1)
M. Xavier Coirbay	100 %	100 %
Mme Bernadette Danet-Chevallier	75 %	100 %
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	100 %	100 %
M. Jean-Patrick Fortlacroix	87,50 %	88,89 %
M. Christian Hensley	100 %	100 %
Mme Brigitte Lantz	100 %	100 %
Mme Joy Verlé	100 %	100 %
Mme Sophie Kalaidjian	100 %	66,67 % (2)

(1) 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.
(2) Mme Sophie Kalaidjian a assisté à six réunions sur neuf, en raison d'un congé maternité.

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des Comités d'Études depuis le 1er janvier 2018	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'Administration	M. Christian Hensley (administrateur) (1)	M. Moritz Krautkrämer (administrateur) (1)	M. Jean-Patrick Fortlacroix
Comité d'Audit			M. Jean-Patrick Fortlacroix (Président)
Comité des Nominations et des Rémunérations	M. Christian Hensley (membre) (3)	Mme Sophie Kalaidjian (membre) (2) Mme Joy Verlé (membre) (3)	

(1) M. Moritz Krautkrämer a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration du 26 mars 2019, en remplacement de M. Christian Hensley.
(2) Mme Sophie Kalaidjian, administrateur représentant les salariés, est membre du Comité des Nominations et des Rémunérations depuis le 20 novembre 2018. Elle a participé comme invité à toutes les séances tenues entre le 1er janvier 2018 et la date de sa nomination.
(3) Suite à la démission de M. Christian Hensley de son mandat d'administrateur, Mme Joy Verlé a été nommée membre du Comité des Nominations et des Rémunérations par le Conseil d'Administration du 26 mars 2019.

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 2018, le Conseil d'Administration était composé de 11 administrateurs, dont un administrateur représentant les salariés.

Le Conseil d'Administration du 26 mars 2019 a coopté M. Moritz Krautkrämer en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Christian Hensley et pour la durée restant à courir du mandat de celui-ci, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le tableau ci-après synthétise les informations personnelles et expériences de M. Christian Hensley et des administrateurs en fonction à la date du présent rapport ainsi que des renseignements sur leur (le cas échéant, ancien) mandat d'administrateur au sein de la Société.

		Informations personnelles			Expérience	
Nom	**Qualité**	**Âge** [1]	**Sexe**	**Nationalité**	**Expérience internationale**	**Expérience fonctionnelle**
M. Philippe Charrier	Administrateur (et Président du Conseil d'Administration)	64	H	Française	Afrique, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie, Europe, Moyen-Orient	Direction Générale, Finance, Gouvernance, Marketing, Médical
M. Yves Le Masne	Administrateur (et Directeur Général)	56	H	Française	Europe	Développement, Finance, Management
Mme Laure Baume	Administrateur	43	F	Française	Afrique, États-Unis, Europe	Communication, Digital, Marketing, RSE
M. Xavier Coirbay [2]	Administrateur	53	H	Belge	Asie, États-Unis, Europe de l'Ouest	Développement, Finance
Mme Bernadette Danet-Chevallier	Administrateur	60	F	Française		Commercial, Management, Marketing, Ressources Humaines
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	Administrateur	63	H	Française	États-Unis, Europe	Gouvernance, Juridique, RSE
M. Jean-Patrick Fortlacroix	Administrateur	61	H	Française		Finance
M. Christian Hensley [3] [4]	Administrateur	44	H	Américaine	Amérique du Nord	Développement, Finance, Management
M Moritz Krautkrämer [3] [4]	Administrateur	38	H	Allemande	Amérique du Nord, Europe	Développement, Finance
Mme Brigitte Lantz	Administrateur	65	F	Française		Médical
Mme Joy Verlé [3]	Administrateur	39	F	Franco-britannique	Europe, Royaume-Uni, Amérique latine	Développement, Finance
Mme Sophie Kalaidjian	Administrateur représentant les salariés	41	F	Française		Juridique

(1) Âge des administrateurs au 31 décembre 2018.
(2) Administrateur dont la candidature a été proposée par Sofina Group.
(3) Administrateurs dont la candidature a été proposée par CPPIB.
(4) M. Moritz Krautkrämer a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration du 26 mars 2019, en remplacement de M. Christian Hensley.
(5) 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 internationales, fonctionnelles et sectorielles 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 entre le 1er janvier 2018 et la date du présent rapport, qui indiquent notamment leur parcours professionnel, les mandats et fonctions qu'ils exercent ou ont exercé au cours des cinq dernières années en dehors de la Société ainsi que le nombre d'actions qu'ils détiennent, figurent en Annexe 2 audit rapport.

Expérience		Position au sein du Conseil			
Expérience sectorielle	**Indépendance**	**Date de dernière nomination / cooptation**	**Échéance du mandat en cours**	**Ancienneté au sein du Conseil d'Administration**	**Membre des Comités d'Études**
Distribution, Matériaux de construction, Pharmacie, Produits de grande consommation, Santé	Oui	28 mars 2017	AGO 2019 (5)	28 mars 2017	
Immobilier, Santé	Non	23 juin 2015	AGO 2019 (5)	29 juin 2006	
Aéroportuaire, Agroalimentaire, Hôtellerie, Spiritueux, Tourisme	Oui	14 décembre 2016	AGO 2020 (5)	14 décembre 2016	Comité d'Audit (Membre)
Fonds alternatifs, Sociétés d'investissement	Oui	22 juin 2017	AGO 2021 (5)	22 juin 2017	Comité des Nominations et des Rémunérations (Membre)
Hôtellerie, Tourisme	Oui	22 juin 2017	AGO 2021 (5)	16 septembre 2014	Comité des Nominations et des Rémunérations (Membre)
Automobile, Électroménager, Immobilier, Santé, Sociétés d'investissement, Transport	Oui	23 juin 2015	AGO 2019 (5)	15 février 2012	Comité d'Audit (Membre) Comité des Nominations et des Rémunérations (Président)
Immobilier, Santé	Oui	25 juin 2014	AGO 2022 (5)	30 juin 2011	Comité d'Audit (Président)
Capital-investissement, Communications, Éducation, Santé	Oui	23 juin 2016	AGO 2020 (5)	23 juin 2016	Comité des Nominations et des Rémunérations (Membre)
Assurance, Hôtellerie, Santé, Médias et Technologies, Services aux Entreprises, Télécommunications	Oui	26 mars 2019	AGO 2020 (5)	26 mars 2019	
Santé	Oui	14 décembre 2016	AGO 2020 (5)	14 décembre 2016	
Éducation, Énergies renouvelables, Santé, Services aux Entreprises	Oui	27 avril 2017	AGO 2019 (5)	27 avril 2017	Comité d'Audit (Membre) Comité des Nominations et des Rémunérations (Membre)
Santé	Non	15 janvier 2015	AGO 2021 (5)	15 janvier 2015	Comité des Nominations et des Rémunérations (Membre)

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration depuis le 1er janvier 2018

L'Assemblée Générale du 28 juin 2018 a renouvelé 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.

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.

Le Conseil d'Administration du 26 mars 2019 a coopté M. Moritz Krautkrämer en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Christian Hensley et pour la durée restant à courir du mandat de celui-ci, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019. La ratification de cette cooptation sera proposée à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

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 (critère des relations d'affaires significatives) ;
- 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.

Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

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.

L'examen du critère des relations d'affaires significatives est effectué en deux étapes. Tout d'abord, le Conseil d'Administration vérifie l'existence d'une relation d'affaires. Si celle-ci est avérée, un examen plus poussé est alors conduit afin d'évaluer la nature significative ou non de cette relation. Le Conseil d'Administration n'a pas défini de critères pour évaluer le caractère significatif des relations d'affaires puisqu'aucun des membres du Conseil d'Administration n'entretient de relations d'affaires avec le Groupe.

Le 26 mars 2019, le Conseil d'Administration a, sur recommandation 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, M. Moritz Krautkrämer, Mme Brigitte Lantz et Mme Joy Verlé, ce qui porte le taux d'indépendance à 90 % au 31 décembre 2018 et à la date du présent rapport. Conformément à la recommandation 8.7 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil a porté une attention particulière à la situation de M. Christian Hensley, de M. Moritz Kraütkramer et de Mme Joy Verlé, administrateurs dont la candidature a été proposée par CPPIB, premier actionnaire d'ORPEA avec 14,51 % du capital et 21,89 % des droits de vote au 31 décembre 2018. 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.

Le tableau ci-après synthétise la situation de chaque administrateur mentionné ci-dessus au regard des critères d'indépendance figurant dans la recommandation 8.5 du Code AFEP-MEDEF et rappelés ci-dessus.

Critères	M. Philippe Charrier	M. Yves Le Masne	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 (1)	M. Moritz Krautkrämer (1)	Mme Brigitte Lantz	Mme Joy Verlé
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 2 : Mandats croisés	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 4 : Lien familial	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 5 : Commissaire aux comptes	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

(1) M. Moritz Krautkrämer a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration du 26 mars 2019, en remplacement de M. Christian Hensley.

La recommandation 8.3 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 tant au 31 décembre 2018 qu'à la date du présent rapport.

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.

DIVERSITÉ, PARITÉ ET COMPLÉMENTARITÉ DES COMPÉTENCES DES ADMINISTRATEURS

Conformément à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, le présent paragraphe décrit la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration (au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle), ses objectifs, ses modalités de mise en œuvre et les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé.

Le Conseil d'Administration d'ORPEA ambitionne que sa composition reflète le profil du Groupe, un des leaders mondiaux de la prise en charge de la dépendance, réalisant environ la moitié de son chiffre d'affaires à l'international grâce à une dynamique de croissance soutenue, disposant d'un patrimoine immobilier de plus de 5 Mds€ et accordant une attention particulière à la qualité de ses prestations (tant dans le domaine de la santé que s'agissant des prestations hôtelières) et aux conditions de travail de ses collaborateurs. Ainsi, outre l'internationalité, le Conseil d'Administration veille dans sa composition à disposer de profils ayant une expérience :

- fonctionnelle dans la finance, le développement et/ou le management/les ressources humaines, le médical ;
- sectorielle dans l'hôtellerie, l'immobilier et la santé.

Par ailleurs, afin de mieux appréhender les enjeux liés à la gouvernance, à la RSE et à la Digitalisation/Marketing/Communication, des profils ayant une expérience dans ces domaines sont également recherchés.

Enfin, le Conseil d'Administration souhaite qu'au moins un administrateur exerce ou ait exercé des fonctions de direction générale, afin d'interagir en *sparring partner* avec le Directeur Général.

À la date du présent rapport, ainsi que cela est plus amplement décrit au début du présent paragraphe 4.1.1, l'ensemble de ces compétences sont reflétées au sein du Conseil d'Administration puisque[(1)] :

- 30 % des membres du Conseil d'Administration sont de nationalité étrangère et 70 % ont une ou plusieurs expériences professionnelles à l'international ;
- 60 % des membres du Conseil d'Administration ont une expérience dans la Finance, 40 % dans le Développement, 20 % (30 % au 31 décembre 2018) dans le Management et 20 % dans le Médical ;
- 30 % (20 % au 31 décembre 2018) des membres du Conseil d'Administration ont une expérience dans l'Hôtellerie, 20 % dans l'Immobilier et 60 % dans la Santé ;
- 20 % des membres du Conseil d'Administration ont une expérience significative en matière de Gouvernance, 20 % en matière de RSE et 30 % (20 % au 31 décembre 2018) en matière de Digitalisation/Marketing/Communication ;
- le Président du Conseil d'Administration exerce depuis plusieurs années des fonctions de direction générale.

Outre le bénéfice d'expériences diverses et complémentaires, le Conseil d'Administration veille à la diversité de sa composition tant en terme d'âge que de sexe. Ainsi, l'âge moyen des administrateurs est de 54,2 ans et aucun administrateur n'est âgé de plus de 70 ans. Par ailleurs, 40 % des membres du Conseil d'Administration sont des femmes (45,45 % en prenant en considération l'administrateur représentant les salariés).

En termes d'objectifs, il serait souhaitable, à l'occasion de futurs remplacements ou renouvellements, de maintenir les compétences énoncées ci-dessus et considérées comme essentielles à ce stade de développement du Groupe, tout en accroissant davantage l'internationalité du Conseil.

Il est important de souligner que le Conseil d'Administration s'assure que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs améliorent en permanence la politique de non-discrimination et de diversité que ce soit de manière générale ou dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

Cette représentation équilibrée est valable dans l'ensemble des instances dirigeantes avec 29 % de femmes au sein du Comité de Direction et plus de 40 % dans le top 100 du management. À ce titre et à l'occasion de la quinzième édition des Grands Prix du gouvernement d'entreprise organisé par le journal l'AGEFI, ORPEA s'est vu décerner le Grand Prix de la diversité dans les organes de direction, dans la catégorie SBF 80.

(1) L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans les calculs ci-dessous.

RENOUVELLEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les mandats des membres du Conseil d'Administration se renouvellent de manière échelonnée comme suit.

Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021
M. Philippe Charrier	Mme Laure Baume	M. Xavier Coirbay	M. Jean-Patrick Fortlacroix
M. Yves Le Masne	M. Moritz Krautkrämer (1)	Mme Bernadette Danet-Chevallier	
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	Mme Brigitte Lantz	Mme Sophie Kalaidjian (représentant les salariés)	
Mme Joy Verlé			

(1) M. Moritz Krautkrämer a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration du 26 mars 2019, en remplacement de M. Christian Hensley.

En lien avec la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration, il sera proposé à l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 de renouveler les mandats d'administrateurs de M. Philippe Charrier, de M. Yves Le Masne, de FFP Invest (représentée par M. Thierry de Poncheville) et de Mme Joy Verlé 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 2022.

Outre leur assiduité, chaque administrateur possède des compétences importantes et utiles au Conseil : M. Philippe Charrier dispose d'une longue expérience en tant que dirigeant de groupes internationaux dans la santé et dans les produits de consommation grand public, M. Yves Le Masne a une connaissance approfondie des activités du Groupe et de son organisation grâce à son long parcours au sein d'ORPEA et à sa qualité de Directeur Général, FFP Invest est une société reconnue pour son accompagnement à long terme dans des sociétés leaders dans leur secteur d'activité et Mme Joy Verlé a exercé des fonctions de conseil en fusions/acquisitions notamment dans le domaine de la santé. Les informations personnelles et l'expérience de ces membres du Conseil ainsi que des informations sur leur mandat d'administrateur au sein de la Société sont plus amplement présentées dans le tableau figurant au début du paragraphe intitulé « Information sur l'identité des administrateurs et leurs mandats » ; leurs biographies qui indiquent notamment leur parcours professionnel, les mandats et fonctions qu'ils exercent ou ont exercé au cours des cinq dernières années en dehors de la Société ainsi que le nombre d'actions qu'ils détiennent, figurent en Annexe 2 au présent rapport.

Par ailleurs, à l'exception de M. Yves Le Masne, tous ces administrateurs sont indépendants.

En outre, il sera proposé à l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 d'approuver la cooptation de M. Moritz Krautkrämer en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Christian Hensley et pour la durée restant à courir du mandat de celui-ci, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le profil de M. Moritz Krautkrämer est en parfaite adéquation avec la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration décrite ci-dessus. En effet, de nationalité allemande et ayant eu des expériences internationales significatives (Canada, États-Unis et Europe), M. Moritz Krautkrämer a par ailleurs des compétences en finance et en développement, dans les secteurs notamment de la santé, de l'hôtellerie, des médias et des télécommunications ainsi que des services aux entreprises. Enfin, il est indépendant.

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. 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 membre du Comité des Nominations et des Rémunérations appelé à traiter des questions concernant les rémunérations depuis le 20 novembre 2018, conformément à la recommandation 17.1 du Code AFEP-MEDEF. Il a participé comme invité à toutes les séances dudit Comité tenues entre le 1er janvier et le 20 novembre 2018.

Un représentant du personnel assiste par ailleurs aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

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 les titres 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 26 mars 2019. Le Règlement intérieur est en libre téléchargement sur le site Internet de la Société (**www.orpea-corp.com**).

Une plateforme digitale est utilisée pour la gestion des travaux du Conseil d'Administration et des Comités d'Études. Outre la sécurisation des échanges d'information, l'utilisation de cette plateforme permet d'améliorer la performance et la gouvernance du Conseil d'Administration et des Comités d'Études. En effet, les dossiers présentés lors desdits Conseil et Comités ainsi que des séminaires stratégiques sont déposés sur cette plateforme digitale, mais également des analyses financières publiées et autres documents utiles (vadémécum de l'administrateur, règlement intérieur du Comité d'Audit…) pour l'exercice par les administrateurs de leurs missions.

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 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 événements 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 2018, sa deuxième année dans la fonction, M. Philippe Charrier a continué à visiter des établissements du Groupe, tant en France qu'à l'étranger, et à rencontrer les équipes de direction ainsi que les équipes opérationnelles afin de parfaire sa 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), de digitalisation, de son développement dans les pays où le Groupe est déjà présent et de la prospection dans de nouveaux pays ainsi que pour la structuration du Groupe pour le futur et la mise en œuvre des recommandations issues du rapport sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration. Il a par ailleurs instauré un dialogue régulier avec les autres administrateurs. Il a enfin participé à toutes les séances des Comités d'Études.

Activité du Conseil d'Administration en 2018

Le 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 mis en ligne sur la plateforme digitale du Conseil d'Administration dans la semaine qui précède la réunion, accompagné, dans la mesure du possible, des documents dont l'examen est nécessaire à la prise de décision des administrateurs.

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 huit reprises au cours de l'exercice 2018 (neuf fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence a été de 96,59 % (91,35 % 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, étant précisé que chaque réunion du Conseil commence par un rapport du Directeur Général sur l'actualité et le suivi des développements.

Stratégie opérationnelle et financière du Groupe

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil a continué à porter une attention particulière à la stratégie du Groupe, notamment à son développement à l'international, à son financement et à différents aspects de la politique des ressources humaines.

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 2018, notamment les opérations suivantes :

- différentes opportunités d'acquisitions dont celles des groupes néerlandais Dagelijks Leven et September Allerzorg, deux des principaux acteurs du secteur des maisons de retraite aux Pays-Bas, du groupe allemand Axion, afin de renforcer sa position sur le secteur des maisons de retraite premium en Allemagne, de l'établissement le plus haut de gamme en Uruguay, situé à Montevideo, et du groupe Senior Suites, premier groupe privé chilien de maisons de retraite ;
- l'émission d'un placement public obligataire inaugural d'un montant total de 400 M€ et de financements *Schuldschein*.

En outre, le Conseil d'Administration s'est prononcé sur le budget 2018 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 2017, les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2018, 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.

L'examen des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2017 a été accompagné d'une présentation décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de la Société ainsi que les options comptables retenues.

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 examiné, à la lumière des travaux du Comité des Nominations et des Rémunérations, les questions relatives au renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Patrick Fortlacroix et aux mandats venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale 2019.

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 2017, 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 2018 ;
- l'indépendance des administrateurs.

Le Conseil d'Administration a enfin :

- organisé un débat sur sa composition, son organisation et son fonctionnement ainsi que ceux de ses Comités d'Études, sur la base de l'évaluation qui a été réalisée par un cabinet extérieur indépendant de renommée internationale ;
- examiné les plans de successions des mandataires sociaux élaborés en 2017 et couvrant les cas de vacance imprévue ainsi que l'étude menée par un cabinet extérieur en 2018 et portant sur l'identification de potentiels successeurs aux principaux membres de la Direction Générale, en ce compris le Directeur Général et le Directeur Général Délégué, en les classant dans cinq catégories différentes (talent stratégique, expert adaptable, talent estimé, talent en devenir, jeune potentiel) selon leurs performances et leurs potentiels respectifs et assisté à une présentation de la politique de développement mise en œuvre par les ressources humaines.

Autres thèmes

Le Conseil d'Administration a par ailleurs, à titre indicatif :

- examiné le bilan boursier 2017 ainsi que les bilans qualité annuel pour 2017 et semestriel pour 2018 ;
- 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 2018, ainsi que d'autres plans au profit de certains collaborateurs du Groupe ;
- arrêté les résolutions et les documents prévus par la loi concernant l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires ;
- renouvelé l'autorisation globale 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 leurs présidents respectifs et ont donné lieu à des débats.

Séminaires du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration organise au moins deux séminaires par an, un séminaire stratégique et un séminaire international.

Le séminaire stratégique, d'une durée d'une journée, organisé en juin 2018, a été l'occasion pour les administrateurs de rencontrer notamment d'autres membres de la Direction Générale et de poursuivre la diversification des sujets traités avec des présentations notamment du plan d'affaires à cinq ans, de la politique médicale et innovation, du déploiement international du modèle de gestion d'une maison de retraite et de la politique achats et restauration.

Le séminaire international, d'une durée de deux jours, organisé en novembre 2018, a permis aux administrateurs de rencontrer la Direction Générale du *Cluster* Europe de l'Est au cours de la visite de deux sites et d'une présentation plus approfondie de ce *Cluster.*

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.

PARCOURS D'INTÉGRATION DES ADMINISTRATEURS

Un parcours d'intégration comportant des visites de sites et une présentation du Groupe sont proposés à chaque nouvel administrateur.

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. Cette évaluation est concomitante pour ce qui concerne le Conseil d'Administration et les Comités d'Études.

Ainsi, une évaluation formalisée a été réalisée début 2018 par le cabinet Spencer Stuart. 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.

La plupart des axes d'amélioration identifiés à cette occasion ont été mis en œuvre depuis lors, notamment : commencer la séance par un rapport du Directeur Général sur l'actualité et le suivi des développements ; améliorer l'information du Conseil par la systématisation d'un séminaire stratégique et la mise en ligne sur la plateforme digitale du Conseil des analyses financières publiées ; poursuivre la diversification des sujets inscrits à l'ordre du jour du Conseil et des intervenants ; créer plus d'occasions pour les administrateurs pour se rencontrer de façon informelle ; donner l'occasion aux membres du Comité des Nominations et des Rémunérations de rencontrer et de mieux connaître les niveaux n-1 et n-2 de l'équipe de direction ; aborder plus régulièrement au Conseil les questions relatives aux ressources humaines, à la RSE et à l'éthique ; organiser un séminaire stratégique annuel en plus du séminaire international.

Outre cette évaluation formalisée, un débat sur la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'Administration ainsi que de ceux de ses Comités d'Études est organisé chaque année. Afin de préparer ce débat, une note présentant les thèmes de réflexion devant servir de base aux discussions et faisant le point sur la mise en œuvre des axes d'amélioration identifiés lors de la dernière évaluation est remise aux administrateurs lors du Conseil précédent. Ainsi, ce débat a eu lieu début 2019 ; il en ressort une appréciation positive des administrateurs, qui ont salué les progrès accomplis.

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 2020.

Compte tenu de l'ancienneté moyenne des administrateurs (2,8 ans au 31 décembre 2017 et 3,8 ans au 31 décembre 2018, inférieure à la durée d'un mandat), il n'a pas été jugé opportun d'évaluer la contribution individuelle des administrateurs ni début 2018 ni début 2019. Les membres du Conseil d'Administration ont émis le souhait d'avoir un retour sur leur contribution individuelle et la valorisation de leurs compétences par ledit Conseil et la Direction Générale à l'occasion d'une prochaine évaluation.

DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ ET DÉLÉGATIONS UTILISÉES

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations en vigueur, accordées par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 ; il fait également état de l'utilisation qui en a été faite au cours de l'exercice 2018.

Nature des autorisations/Montant nominal global maximum/Autres informations	Durée de validité	Utilisation au cours de l'exercice
14e résolution – Programme de rachat d'actions : ■ dans la limite de 10 % du capital ; ■ prix maximum d'achat ≤ 150 € par action.	18 mois	Néant
15e résolution – Réduction du capital social par annulation d'actions auto-détenues : ■ montant maximal : 10 % du capital social.	18 mois	Néant
16e résolution – Émission d'actions ordinaires 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 créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires : ■ montant nominal maximal des augmentations de capital : 40 000 000 € ; ■ montant nominal maximal des titres de créances : 750 000 000 €.	26 mois	Néant
17e résolution – Émission, par voie d'offre au public, d'actions ordinaires 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 créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires : ■ montant nominal maximal des augmentations de capital : 8 073 290 € ; ■ montant nominal maximal des titres de créances : 750 000 000 €.	26 mois	Néant
18e résolution – Émission, par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2-II du Code monétaire et financier, d'actions ordinaires 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 créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires : ■ montant nominal maximal des augmentations de capital : 10 % du capital social ; ■ montant nominal maximal des titres de créances : 500 000 000 €.	26 mois	Néant
19e résolution – Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires : ■ dans la limite de 15 % de l'émission initiale ; ■ montant s'imputant sur chacune des émissions décidées en application des 16e et 17e résolutions.	26 mois	Néant
21e résolution – Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou autres valeurs mobilières donnant accès au capital, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires : ■ dans la limite de 10 % du capital social.	26 mois	Néant
22e résolution – Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou assimilés : ■ montant nominal maximal des augmentations de capital : 30 000 000 €.	26 mois	Néant
23e résolution – Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, aux mandataires sociaux et salariés, avec suppression du droit préférentiel de souscription : ■ dans la limite de 1 % du capital social, avec un sous-plafond de 0,2 % du capital social pour les dirigeants mandataires sociaux ; ■ condition de présence pour tous les bénéficiaires ; ■ conditions de performance appréciées sur une période de trois ans pour les dirigeants mandataires sociaux ; ■ période d'acquisition de trois ans.	38 mois	44 701 actions (0,07 % du capital) attribuées à deux bénéficiaires sous condition de performance – Conseil d'Administration du 28 juin 2018
24e résolution – Augmentations de capital en faveur des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription : ■ montant nominal maximum : 400 000 €.	26 mois	Néant
Plafond global des augmentations de capital réalisées en vertu des 16e à 19e résolutions, 21e et 23e résolutions : ■ montant nominal maximum des augmentations de capital : 40 000 000 € / 8 073 290 € ; ■ montant nominal maximal des titres de créances : 750 000 000 €.		

Le texte intégral des résolutions approuvées par ladite Assemblée 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.

4.1.3 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 2018 sont indiqués ci-après.

COMITÉ D'AUDIT

Les tableaux ci-après présentent 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 2018	Exercice 2017
Nombre de réunions du Comité d'Audit	3	4
Taux de participation aux réunions du Comité d'Audit	83,33 %	85,71 %
Nombre de membres du Comité d'Audit (1)	4	4
Proportion d'administrateurs indépendants (1)	100 %	100 %
Taux de féminisation du Comité d'Audit (1)	50 %	50 %
Ancienneté moyenne des membres du Comité d'Audit	4 ans	3 ans
Âge moyen des membres du Comité d'Audit	51,5 ans	50,5 ans

(1) Composition du Comité d'Audit au 31 décembre de l'exercice concerné.

Taux individuels de participation des administrateurs	Exercice 2018	Exercice 2017
M. Jean-Patrick Fortlacroix	100 %	100 %
Mme Laure Baume	33,33 % (1)	100 %
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	100 %	75 %
Mme Joy Verlé	100 %	100 %

(1) Mme Laure Baume a assisté à une réunion sur trois, en raison d'engagements professionnels à l'étranger.

Le fonctionnement, la composition et les missions du Comité d'Audit sont régis par un règlement intérieur, qui a été mis à jour pour la dernière fois le 6 décembre 2017 pour prendre en considération notamment la réforme européenne de l'audit et intégrer la procédure d'approbation des SACC autorisés.

Composition du Comité d'Audit

Au 31 décembre 2018, 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 telles que décrites dans le tableau présentant les principales informations sur les administrateurs au début du paragraphe 4.1.1 ci-dessus et 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 soit d'au moins deux tiers et que (ii) le Comité d'Audit ne comprenne 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 annuels 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.

Par ailleurs, après avoir analysé les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde qu'ils appliquent, le Comité d'Audit est en charge d'autoriser préalablement les Commissaires aux comptes d'ORPEA à fournir au Groupe des 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 procédure d'approbation des SACC Autorisés mise en place 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 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.

Le Comité d'Audit rend compte au Conseil d'Administration de ses travaux, exprime tout avis ou suggestion qui lui semblerait opportun 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 mis en ligne sur la plateforme digitale du Conseil d'Administration dans la semaine qui précède la réunion, accompagné, dans la mesure du possible, des documents utiles à leurs débats.

Pour mener à bien sa mission, le Comité d'Audit entend, s'il le juge utile, les Commissaires aux comptes, le Directeur Général et les membres de la Direction Générale de la Société, responsables notamment de l'établissement des comptes, du contrôle interne, de l'audit interne et de la gestion des risques, seul ou en présence de représentants de la Société.

Dans le cadre de ses missions, le Comité d'Audit peut solliciter des études techniques externes.

Activité du Comité d'Audit en 2018

Le Comité d'Audit s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2018 (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 2017, ainsi que les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2018 ;
- pris connaissance des travaux des Commissaires aux comptes portant sur les comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2017 et sur les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2018 ainsi que sur l'efficacité du contrôle interne d'ORPEA ;
- suivi l'avancée des chantiers liés à la conformité à la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (« loi Sapin 2 ») et au 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 »).

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 présentent 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 2018	Exercice 2017
Nombre de réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations	3	6
Taux de participation aux réunions du Comité des Nominations et des Rémunérations	91,67 %	100 %
Nombre de membres du Comité des Nominations et des Rémunérations (1)	5 (5)	4
Proportion d'administrateurs indépendants (2)	100 % (6)	100 %
Taux de féminisation du Comité des Nominations et des Rémunérations (3)	25 % (7)	25 %
Ancienneté moyenne des membres du Comité des Nominations et des Rémunérations (4)	2,6 ans (8)	2,25 ans
Âge moyen des membres du Comité des Nominations et des Rémunérations (4)	52,2 ans (9)	54 ans

(1) Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations au 31 décembre de l'exercice concerné.
(2) Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations au 31 décembre de l'exercice concerné. L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance des administrateurs.
(3) Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations au 31 décembre de l'exercice concerné. L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul du taux de féminisation du Cominté des Nominations et des Rémunérations.
(4) L'administrateur représentant les salariés a été pris en compte dans les calculs.
(5) Ce nombre demeure valable à la date du présent rapport.
(6) Ce pourcentage demeure valable à la date du présent rapport.
(7) À la date du présent rapport, le taux de féminisation du Comité des nominations et des rémunérations est de 50 % suite à la nomination de Mme Joy Verlé en tant que membre par le Conseil d'administration du 26 mars 2019 (M. Christian Hensley ayant démissionné de ses fonctions d'administrateur).
(8) À la date du présent rapport, l'ancienneté moyenne des membres du Comité des nominations et des rémunérations est de 2,4 ans.
(9) À la date du présent rapport, l'âge moyen des membres du Comité des nominations et des rémunérations est de 51,2 ans.

Taux individuels de participation des administrateurs	Exercice 2018	Exercice 2017
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	100 %	100 %
M. Xavier Coirbay (1)	66,67 %	100 %
Mme Bernadette Danet-Chevallier	100 %	100 %
Christian Hensley	100 %	100 %
Mme Sophie Kalaidjian (2)	N/A	N/A

(1) M. Xavier Coirbay a assisté à deux réunions sur trois, en raison de motifs personnels.
(2) Mme Sophie Kalaidjian est membre du Comité depuis le 20 novembre 2018. Elle a participé comme invité à toutes les séances dudit Comité tenues entre le 1er janvier et le 20 novembre 2018.

Composition du Comité des Nominations et des Rémunérations

Au 31 décembre 2018, le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé des cinq 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, M. Christian Hensley et Mme Sophie Kalaidjian, administrateur représentant les salariés (1).

Suite à la démission de M. Christian Hensley, le Conseil d'Administration du 26 mars 2019 a décidé de nommer Mme Joy Verlé en qualité de membre du présent Comité. À la date du présent rapport, le Comité des Nominations et des Rémunérations est composé des cinq 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, Mme Joy Verlé et Mme Sophie Kalaidjian (administrateur représentant les salariés).

M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, participe à ses réunions avec voix consultative.

M. Yves Le Masne, administrateur et Directeur Général, participe aux travaux du Comité des Nominations et des Rémunérations pour ce qui concerne les travaux sur les nominations.

Il comprend uniquement des membres indépendants, étant précisé que, conformément à l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF, l'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul du taux d'indépendance des administrateurs.

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.

(1) Mme Sophie Kalaidjian est membre du Comité des Nominations et des Rémunérations depuis le 20 novembre 2018. Elle a participé comme invité à toutes les séances dudit Comité tenues entre le 1er janvier 2018 et la date de sa nomination.

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 mis en ligne sur la plateforme digitale du Conseil d'Administration dans la semaine qui précède la réunion, accompagné, dans la mesure du possible, des documents utiles à leurs débats.

Pour mener à bien ses missions, le Comité des Nominations et des Rémunérations associe le Directeur Général aux travaux sur les nominations des dirigeants mandataires sociaux et sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux.

Dans le cadre de ses missions, le Comité des Nominations et des Rémunérations peut solliciter des études techniques externes.

Activité du Comité des Nominations et des Rémunérations en 2018

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2018 (six fois au cours de l'exercice précédent).

Lors de ces réunions, le Comité des Nominations et des Rémunérations a notamment :

- émis des recommandations concernant la proposition de renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Patrick Fortlacroix, compte tenu notamment des dispositions applicables en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes, et fait un point sur les mandats venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale 2019 ;
- examiné début 2018 les résultats de l'évaluation du Conseil d'Administration et des Comités d'Études par un cabinet extérieur indépendant de renommée internationale et préparé l'évaluation annuelle prévue début 2019 de leur composition, de leur organisation et de leur fonctionnement ;
- émis des recommandations concernant le montant de la rémunération variable pour l'exercice 2017 et la politique de rémunération pour l'exercice 2018 des dirigeants mandataires sociaux ;
- débattu de l'indépendance des administrateurs et formulé des recommandations au Conseil d'Administration ;
- examiné les plans de successions des mandataires sociaux élaborés en 2017 et couvrant les cas de vacance imprévue ainsi que l'étude menée par un cabinet extérieur en 2018 et portant sur l'identification de potentiels successeurs aux principaux membres de la Direction Générale, en ce compris le Directeur Général et le Directeur Général Délégué, en les classant dans cinq catégories différentes (talent stratégique, expert adaptable, talent estimé, talent en devenir, jeune potentiel) selon leurs performances et leurs potentiels respectifs et assisté à une présentation de la politique de développement mise en œuvre par les ressources humaines ;
- 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 2018, ainsi que d'autres plans au profit de certains collaborateurs du Groupe ;
- examiné l'enveloppe et la répartition des jetons de présence et formulé des recommandations au Conseil d'Administration sur l'augmentation et la répartition de ladite enveloppe ;
- examiné les bilans qualité semestriel et annuel.

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 exerce depuis lors 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 150 M€, ou modification d'un emprunt ou financement existant d'un montant supérieur à 150 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

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant global des jetons de présence est décidé par l'Assemblée Générale et, les modalités de sa répartition, par le Conseil d'Administration. Celles-ci tiennent compte de la participation effective des administrateurs aux séances du Conseil d'Administration et des Comités d'Études et comportent donc une part variable prépondérante en fonction de l'assiduité (par rapport à la part fixe). Le montant des jetons de présence est adapté au niveau des responsabilités encourues par les administrateurs et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions.

L'Assemblée Générale Mixte du 28 juin 2018 a arrêté l'enveloppe des jetons de présence à allouer aux administrateurs à un montant annuel de 550 000 €, jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale. Cette nouvelle enveloppe a été proposée par le Conseil d'Administration, agissant lui-même sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, après avoir pris connaissance d'une étude comparative des rémunérations pour des postes similaires conduite par le cabinet Spencer Stuart. Le panel de comparaison était constitué de 46 sociétés cotées du SBF 120, avec une capitalisation boursière au 13 mars 2018 allant de 651,9 M€ à 82,1 Mds€.

Cette augmentation de l'enveloppe a permis 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.

Jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 28 juin 2018, l'enveloppe des jetons de présence à allouer aux administrateurs était fixée à un montant annuel de 500 000 € et, lesdits jetons, 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 444 616,40 € a été versé aux administrateurs pour leur participation aux séances du Conseil d'Administration et des Comités d'Études en 2018 (451 376,71 € au titre de l'exercice précédent).

Le montant des jetons de présence et autres rémunérations perçus par chacun des administrateurs au titre des exercices 2017 et 2018 est explicité dans le tableau figurant au paragraphe 4.3.3 ci-dessous.

4.3.2 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES EN NATURE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2018

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 (prenant la forme d'actions gratuites).

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 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à MM. Philippe Charrier, Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, à raison de leurs mandats respectifs de Président du Conseil d'Administration, de Directeur Général et de Directeur Général Délégué, présentés dans le document de référence 2017 de la Société ont été approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 juin 2018. Le versement de la rémunération variable annuelle 2018 est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

RÉMUNÉRATIONS DE M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Rémunération fixe

Le 26 avril 2018, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, après avoir pris connaissance d'une étude comparative des rémunérations pour des postes similaires conduite par le cabinet Spencer Stuart (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 €. Aussi, M. Philippe Charrier a perçu une rémunération fixe brute de 260 000 € au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Jetons de présence

Conformément aux modalités de répartition des jetons de présence mentionnées au paragraphe 4.3.1 ci-dessus, M. Philippe Charrier a perçu 37 561,64 € au titre de ses fonctions d'administrateur au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

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 la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, soumis au vote de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 (« 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 27 juin 2019 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 2018 à M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration (il n'y a pas d'éléments de rémunération variable et exceptionnelle). Les éléments de rémunération perçus par M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, au titre de l'exercice 2018, sont conformes à la politique de rémunération le concernant approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018.

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	260 000 €	Le 26 avril 2018, le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, après avoir pris connaissance d'une étude comparative des rémunérations pour des postes similaires conduite par le cabinet Spencer Stuart et en cohérence avec son expérience et la teneur des missions qui lui sont confiées, décidé de porter sa rémunération fixe annuelle brute à 260 000 € pour l'exercice 2018.
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	37 561,64 €	M. Philippe Charrier a perçu 37 561,64 € de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur au titre de l'exercice 2018.
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.
Avantages de toute nature	N/A	M. Philippe Charrier n'a bénéficié d'aucun avantage.

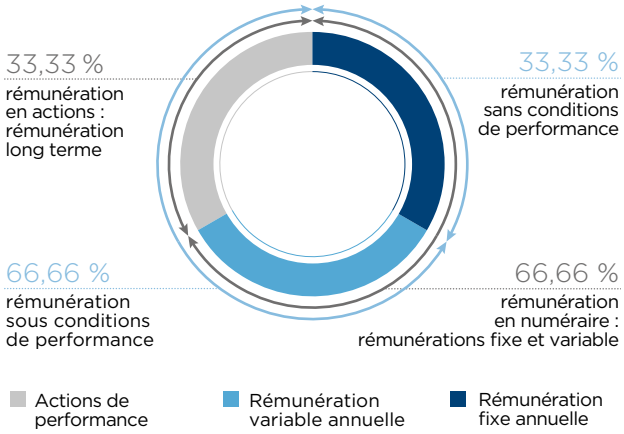
RÉMUNÉRATIONS DE M. YVES LE MASNE ET DE M. JEAN-CLAUDE BRDENK, RESPECTIVEMENT DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Principes

Le 26 avril 2018, le Conseil d'Administration a, sur proposition 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 le cabinet Willis Towers Watson (le panel de comparaison étant constitué de 19 sociétés cotées du SBF 80, 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 l'exercice clos le 31 décembre 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 l'exercice clos le 31 décembre 2017, à savoir :

- 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.

▶ ILLUSTRATION GRAPHIQUE DE L'ÉQUILIBRE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE DE MM. YVES LE MASNE ET JEAN-CLAUDE BRDENK



En application de cette proposition, pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, la rémunération de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, respectivement Directeur Général et Directeur Général Délégué, a été déterminée comme suit :

- M. Yves Le Masne, Directeur Général :
  - rémunération fixe : 760 000 € (soit 29 689,02 € de rémunération fixe mensuelle nette après impôt), 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 sous conditions de performance 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 sous conditions de performance 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 clos le 31 décembre 2018 au Directeur Général et au Directeur Général Délégué, ne peuvent être versés qu'après approbation des éléments concernés par l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 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 % (1) de la rémunération variable totale ; et
- une part liée à des objectifs qualitatifs, correspondant à une proportion cible de 30 % (2) de la rémunération variable totale.

(1) Contre 80 % l'année précédente.

(2) Contre 20 % l'année précédente. 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.

Le tableau ci-après explicite les modalités de calcul de la rémunération variable annuelle du Directeur Général et du Directeur Général Délégué au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les objectifs présidant à son versement et leur taux de réalisation.

	Yves Le Masne						
	Objectifs		Réalisation 2018	Bonus Cible			
	Cible	Surperformance		Cible *(en %)*	Cible *(en euros)*	Réalisation 2018	Montant 2018 *(en euros)*
OBJECTIFS QUANTIFIABLES (70 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)							
Croissance du chiffre d'affaires	8,00 %	12,00 %	9,00 %	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Croissance organique du chiffre d'affaires	4,00 %	6,00 %	5,00 %	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Croissance organique de l'EBITDA	Donnée confidentielle	Donnée confidentielle	Donnée confidentielle	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Croissance de l'EBITDA	8,00 %	12,00 %	10,20 %	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Amélioration de la marge d'EBITDA	= ou > Marge EBITDA 2017		+ 20 pb	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Augmentation du *free cash flow* par action	Donnée confidentielle		Donnée confidentielle	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Augmentation du résultat net consolidé normalisé	7,00 %	10,00 %	11,30 %	7,78 %	59 111	Atteint	59 111
Évolution du ratio de levier financier retraité	≤ 2,2		2,3	7,78 %	59 111	Non atteint	0
Gearing ratio	≤ 1,4		1,5	7,78 %	59 111	Non atteint	0
Total objectifs quantifiables				**70,00 %**	**532 000**		**413 778**
OBJECTIFS QUALITATIFS (30 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)							
Mise en œuvre des recommandations issues du rapport sur l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration en 2017				10,00 %	76 000	85,00 %	64 600
Structuration du Groupe pour le futur				10,00 %	76 000	85,00 %	64 600
Bilan qualité				10,00 %	76 000	100,00 %	76 000
Total objectifs qualitatifs				**30,00 %**	**228 000**		**205 200**
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE				**100,00 %**	**760 000**		**618 978**

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 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 dividende inclus (TSR) excède de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence,
  - LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est inférieure ou égale à la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence,
  - LTIP au prorata si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est située entre 0 et 10 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ;
- 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 de leur mandat.

Les périodes pendant lesquelles la cession des actions est interdite sont indiquées dans le règlement dudit plan.

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficient pas de stock-options.

Yves Le Masne				Jean-Claude Brdenk							
Bonus en cas de surperformance				Bonus Cible				Bonus en cas de surperformance			
Surperformance *(en %)*	Surperformance *(en euros)*	Réalisation 2018	Montant 2018 *(en euros)*	Cible *(en %)*	Cible *(en euros)*	Réalisation 2018	Montant 2018 *(en euros)*	Surperformance *(en %)*	Surperformance *(en euros)*	Réalisation 2018	Montant 2018 *(en euros)*
10,00 %	76 000	25 %	19 000	7,78 %	49 778	Atteint	49 778	10,00 %	64 000	25 %	16 000
10,00 %	76 000	50 %	38 000	7,78 %	49 778	Atteint	49 778	10,00 %	64 000	50 %	32 000
10,00 %	76 000	205 %	76 000	7,78 %	49 778	Atteint	49 778	10,00 %	64 000	205 %	64 000
10,00 %	76 000	55 %	41 800	7,78 %	49 778	Atteint	49 778	10,00 %	64 000	55 %	35 200
				7,78 %	49 778	Atteint	49 778				
				7,78 %	49 778	Atteint	49 778				
10,00 %	76 000	143 %	76 000	7,78 %	49 778	Atteint	49 778	10,00 %	64 000	143 %	64 000
				7,78 %	49 778	Non atteint	0				
				7,78 %	49 778	Non atteint	0				
50,00 %	**380 000,00**		**250 800**	**70,00 %**	**448 000**		**348 444**	**50,00 %**	**320 000**		**211 200**
				10,00 %	64 000	85,00 %	54 400				
				10,00 %	64 000	85,00 %	54 400				
				10,00 %	64 000	100,00 %	64 000				
				30,00 %	**192 000**		**172 800**				
50,00 %	**380 000,00**		**250 800**	**100,00 %**	**640 000**		**521 244**	**50,00 %**	**320 000**		**211 200**
			TOTAL								**TOTAL**
			869 777,78 €								**732 444,44 €**
			114 %								**114 %**

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 et ses filiales.

Rémunération de M. Yves Le Masne, Directeur Général (situation au titre de l'exercice 2018)

Rémunération fixe

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 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 annuelle brute de 760 000 € (soit 29 689,02 € de rémunération fixe mensuelle nette après impôt) au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Rémunération variable annuelle

Sur la base des critères quantifiables et qualitatifs prévus par la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et rappelée ci-dessus, le Conseil d'Administration a, lors des réunions des 26 mars et 25 avril 2019, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, fixé sa rémunération variable annuelle brute, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, à 869 777,78 €, compte tenu de la surperformance enregistrée au titre desdits critères ainsi que cela est détaillé dans le tableau ci-dessus. Le versement de cet élément de rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

Rémunération de long terme

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 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 24 266 actions sous conditions de performance (représentant 0,04 % du capital social de la Société), d'une valeur IFRS de 760 011,12 €, selon les termes et modalités rappelés ci-dessus.

Jetons de présence

M. Yves Le Masne a perçu 37 561,64 € de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur en 2018.

Indemnités liées à la cessation des fonctions

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 et ses filiales, dont les primes se sont élevées à 63 293,08 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- d'une voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 3 546,48 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- 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 stock-option) ou avantage en nature (y compris aucun système de retraite supplémentaire spécifique).

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Yves Le Masne, Directeur Général, soumis au vote de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 (« 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 27 juin 2019 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 2018 à M. Yves Le Masne, Directeur Général (il n'y a pas d'éléments de rémunération exceptionnelle). Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation par ladite Assemblée Générale des éléments de rémunération de la personne concernée.

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	760 000 €	Le 26 avril 2018, le Conseil d'Administration a, sur proposition 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 le cabinet Willis Towers Watson, décidé de porter sa rémunération fixe annuelle brute à 760 000 € (soit 29 689,02 € de rémunération fixe mensuelle nette après impôt) pour l'exercice 2018 (ce qui représente une augmentation de 5,55 % par rapport à l'exercice 2017, étant entendu que la rémunération fixe annuelle de M. Yves Le Masne était demeurée inchangée depuis le 1er juin 2013).
Rémunération variable annuelle (1)	869 777,78 €	Les objectifs présidant au versement de la rémunération variable annuelle du Directeur Général pour 2018 ont été fixés 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* ; ■ 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. Sur la base de ces critères, le Conseil d'Administration a fixé sa rémunération variable annuelle brute à 869 777,78 €, compte tenu de la performance enregistrée au titre desdits critères.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Yves Le Masne n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	37 561,64 €	M. Yves Le Masne a perçu 37 561,64 € de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur en 2018.
Rémunération de long terme	Attribution de 24 266 actions gratuites (soit 0,04 % du capital social de la Société) Valeur comptable : 760 011,12 €)	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 trois exercices 2018, 2019 et 2020 : ■ LTIP maximal atteint si l'évolution du cours de bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) excède de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ; ■ LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est inférieure ou égale à la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ; ■ LTIP au prorata si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est située entre 0 et 10 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence. 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. Période d'acquisition : 3 ans. Pas de période de conservation. Obligation de conserver 25 % des actions acquises jusqu'à la fin du mandat.

(1) Le versement de cet élément de rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

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. 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 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) 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 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	66 839,56 €	Assurance chômage, prise en charge par la Société et ses filiales, dont les primes se sont élevées à 63 293,08 € au titre de l'exercice 2018. Voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 3 546,48 € au titre de l'exercice 2018. 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.

Les éléments de rémunération perçus par M. Yves Le Masne, Directeur Général, au titre de l'exercice 2018, sont conformes à la politique de rémunération le concernant approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018.

Rémunération de M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué (situation au titre de l'exercice 2018)

Rémunération fixe

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 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 annuelle brute de 640 000 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Rémunération variable annuelle

Sur la base des critères quantifiables et qualitatifs prévus par la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et rappelée ci-dessus, le Conseil d'Administration a, lors des réunions des 26 mars et 25 avril 2019, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, fixé sa rémunération variable annuelle brute, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, à 732 444,44 €, compte tenu de la surperformance enregistrée au titre desdits critères ainsi que cela est détaillé dans le tableau ci-dessus. Le versement de cet élément de rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

Rémunération de long terme

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018 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 20 435 actions sous conditions de performance (représentant 0,03 % du capital social de la Société), d'une valeur IFRS de 640 024,20 €, selon les termes et modalités rappelés ci-dessus.

Indemnités liées à la cessation des fonctions

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 et ses filiales, dont les primes se sont élevées 63 293,08 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- d'une voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 4 450,68 € au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- 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).

Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, soumis au vote de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 (« 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 27 juin 2019 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 2018 à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué (il n'y a pas d'éléments de rémunération exceptionnelle). Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation par ladite Assemblée Générale des éléments de rémunération de la personne concernée.

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	640 000 €	Rémunération fixe annuelle inchangée pour la deuxième année consécutive.
Rémunération variable annuelle (1)	732 444,44 €	Les objectifs présidant au versement de la rémunération variable annuelle du Directeur Général Délégué pour 2018 ont été fixés 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* ; ■ 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. Sur la base de ces critères, le Conseil d'Administration a fixé sa rémunération variable annuelle brute à 732 444,44 €, compte tenu de la performance 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.

(1) Le versement de cet élément de rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

Éléments de la rémunération	Montants ou valorisation comptable	Commentaires
Rémunération de long terme	Attribution de 20 435 actions gratuites (soit 0,03 % du capital social de la Société) Valeur comptable : 640 024,20 €)	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 dividende inclus (TSR) excède de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ; ■ LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est inférieure ou égale à la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ; ■ LTIP au prorata si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est située entre 0 et 10 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence. 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. Période d'acquisition : 3 ans. Pas de période de conservation. Obligation de conserver 25 % des actions acquises jusqu'à la fin du mandat.
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. 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 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) 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 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	67 743,76 €	Assurance chômage, prise en charge par la Société et ses filiales, dont les primes se sont élevées à 63 293,08 € au titre de l'exercice 2018. Voiture de fonction, représentant un avantage en nature d'un montant de 4 450,68 € au titre de l'exercice 2018. 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.

Les éléments de rémunération perçus par M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, au titre de l'exercice 2018, sont conformes à la politique de rémunération le concernant approuvée par l'Assemblée Générale du 28 juin 2018.

4.3.3 TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES EN NATURE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2018

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux (Tableau 1 – nomenclature AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	297 561,64	146 753,42
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	**297 561,64**	**146 753,42**
M. YVES LE MASNE, DIRECTEUR GÉNÉRAL		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 670 885,90	1 478 546,48
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	760 011,12	720 000,00
TOTAL	**2 430 897,02**	**2 198 546,48**
M. JEAN-CLAUDE BRDENK, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 376 895,12	1 284 450,68
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	640 024,20	640 005,12
TOTAL	**2 016 919,32**	**1 924 455,80**

Tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (Tableau 2 – nomenclature AFEP-MEDEF)

	Exercice 2018		Exercice 2017	
(en euros)	**Montants dus**	**Montants versés**	**Montants dus**	**Montants versés**
M. PHILIPPE CHARRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION				
Rémunération fixe	260 000,00	260 000,00	120 000,00	120 000,00
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	37 561,64	64 315,06	26 753,42	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**297 561,64**	**324 315,06**	**146 753,42**	**120 000,00**
M. YVES LE MASNE, DIRECTEUR GÉNÉRAL				
Rémunération fixe	760 000,00	760 000,00	720 000,00	720 000,00
Rémunération variable annuelle	869 777,78	720 000,00	720 000,00	399 600,00
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	99 900,00
Jetons de présence	37 561,64	72 561,64	35 000,00	35 000,00
Avantages en nature	3 546,48	3 546,48	3 546,48	3 546,48
TOTAL	**1 670 885,90**	**1 556 108,12**	**1 478 546,48**	**1 258 046,48**
M. JEAN-CLAUDE BRDENK, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ				
Rémunération fixe	640 000,00	640 000,00	640 000,00	640 000,00
Rémunération variable annuelle	732 444,44	640 000,00	640 000,00	355 200,00
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	88 800,00
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	4 450,68	4 450,68	4 450,68	4 450,68
TOTAL	**1 376 895,12**	**1 284 450,68**	**1 284 450,68**	**1 088 450,68**

Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux (Tableau 3 – nomenclature AFEP-MEDEF)

Administrateurs *(en euros)*	**Jetons de présence versés au titre de l'exercice 2018**	**Jetons de présence versés au titre de l'exercice 2017**
M. Philippe Charrier (1)	37 561,64	26 753,42
M. Jean-Claude Marian (2)	N/A	8 342,47
M. Yves Le Masne	37 561,64	35 000
Mme Laure Baume	39 561,64	32 000
M. Xavier Coirbay (3)	41 561,64	20 506,85
Mme Bernadette Danet-Chevallier	42 061,64	47 000
FFP Invest, représentée par M. Thierry de Poncheville	58 561,64	65 000
M. Jean-Patrick Fortlacroix	51 561,64	51 000
M. Christian Hensley	44 561,64	37 000
Mme Brigitte Lantz	37 561,64	35 000
Mme Joy Verlé (4)	44 561,64	25 876,71
M. Alain Carrier (5)	N/A	16 719,18
Madame Sophie Malarme-Lecloux (6)	N/A	24 589,04
M. Alexandre Malbasa (6)	N/A	20 589,04
Mme Sophie Kalaidjian (administrateur représentant les salariés)	9 500,00	6 000
TOTAL	**444 616,40**	**451 376,71**

(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 22 juin 2017.
(4) Administrateur depuis le 27 avril 2017.
(5) Administrateur jusqu'au 27 avril 2017.
(6) Administrateur jusqu'au 22 juin 2017.

Il est précisé que 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.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'ayant été attribuée durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 aux dirigeants mandataires sociaux, le Tableau 4 – Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'ayant été levée durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 par les dirigeants mandataires sociaux, le Tableau 5 – Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté.

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° 6 – 28 JUIN 2018					
M. Yves Le Masne, Directeur Général	24 266	760 011,12 €	28 juin 2021	28 juin 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 trois exercices 2018, 2019 et 2020.
M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué	20 435	640 024,20 €	28 juin 2021	28 juin 2021	

Aucune action de performance n'étant devenue disponible durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 pour les dirigeants mandataires sociaux, le Tableau 7 – Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté. Le détail des actions (gratuites) acquises le 4 mai 2019 par M. Yves Le Masne, Directeur Général, et M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, est indiqué au Tableau 9 – nomenclature AFEP-MEDEF.

Aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'ayant été mis en place récemment, le Tableau 8 – Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté.

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	Plan n° 6
Date de l'Assemblée Générale	6 novembre 2015	23 juin 2016	28 juin 2018
Date du Conseil d'Administration	10 février 2016	4 mai 2017	28 juin 2018
Nombre total maximum d'actions pouvant être attribuées gratuitement	82 250	29 514	44 701
Dont le nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement à M. Yves Le Masne, Directeur Général	*13 000*	*15 625*	*24 266*
Dont le nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué	*13 000*	*13 889*	*20 435*
Date d'acquisition des actions	10 avril 2017	4 mai 2019	28 juin 2021
Date de fin de période de conservation	10 avril 2019	4 mai 2021	28 juin 2021
Conditions de performance	Chiffre d'affaires et EBITDA (1)	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (2)	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (3)
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2018	82 250	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	N/A	N/A
Actions attribuées gratuitement pas encore acquises au 31 décembre 2018	0	29 514 (4)	44 701

(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 attribution 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 ne sera attribuée.
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 attribué 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.

(3) 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 trois exercices 2018, 2019 et 2020, toutes les actions ORPEA gratuites pouvant être reçues feront l'objet d'une attribution 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 trois exercices 2018, 2019 et 2020, aucune action gratuite ne sera attribuée.
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 trois exercices 2018, 2019 et 2020, le nombre d'actions ORPEA gratuites attribué 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 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.

(4) Ces actions (gratuites) ont été acquises par leurs bénéficiaires le 4 mai 2019, soit 15 625 actions (gratuites) par M. Yves Le Masne, Directeur Général, et 13 889 actions (gratuites) par M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué.

Aucun dirigeant mandataire social ne bénéficiant de rémunérations variables pluriannuelles, le Tableau 10 – Nomenclature AFEP-MEDEF n'est pas présenté.

Synthèse au titre de l'exercice 2018 de la situation des dirigeants mandataires sociaux (Tableau 11 – Nomenclature AFEP-MEDEF)

Dirigeants mandataires sociaux	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	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
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 : AG 2021		x		x	x			x
Jean-Claude Brdenk *Directeur Général Délégué* Début mandat : 28 mars 2017 Fin mandat : AG 2021		x		x	x			x

4.3.4 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2019 SOUMISE AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES PRÉVUE LE 27 JUIN 2019 (« *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 2019 aux dirigeants mandataires sociaux.

L'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019 est appelée à approuver la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2019 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 2019

Rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 25 avril 2019 a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, 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 reconduire, au titre de 2019, 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.

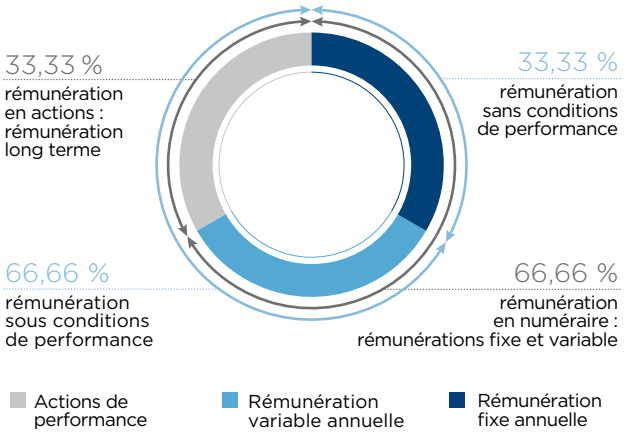
ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DE MM. YVES LE MASNE ET JEAN-CLAUDE BRDENK, RESPECTIVEMENT DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Principes

Le Conseil d'Administration du 25 avril 2019 a, sur proposition du Comité des Nominations et Rémunérations, décidé de reconduire, au titre de 2019 (pour la troisième année consécutive), la structure de la rémunération de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk, respectivement Directeur Général et Directeur Général Délégué, à savoir :

- 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.

▶ ILLUSTRATION GRAPHIQUE DE L'ÉQUILIBRE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE DE MM. YVES LE MASNE ET JEAN-CLAUDE BRDENK



En application de cette proposition, pour l'exercice 2019, 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 € (soit 29 549,89 € de rémunération fixe mensuelle nette après impôt) (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 sous conditions de performance 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 troisième 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 sous conditions de performance 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 27 juin 2019 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 % (comme l'année précédente) de la rémunération variable totale ; et
- une part liée à des objectifs qualitatifs, correspondant à une proportion cible de 30 % (comme l'année précédente) de la rémunération variable totale.

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 2019 ont été différenciés afin de tenir compte des responsabilités plus financières qu'opérationnelles du premier et des responsabilités plus opérationnelles que financières du second. Il est précisé que les objectifs quantifiables cible et de surperformance ont été établis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

S'agissant des objectifs de M. Yves Le Masne, Directeur Général

	Bonus cible		Bonus de surperformance	
	Cible *(en %)*	**Cible** *(en euros)*	**Surperformance** *(en %)*	**Surperformance** *(en euros)*
OBJECTIFS QUANTIFIABLES (70 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)				
Croissance du chiffre d'affaires	7,78 %	59 128,00 €	8,00 %	60 800,00 €
Croissance organique du chiffre d'affaires	7,78 %	59 128,00 €	8,00 %	60 800,00 €
Croissance de l'EBITDA	7,78 %	59 128,00 €	8,00 %	60 800,00 €
Croissance organique de l'EBITDA	7,78 %	59 128,00 €	10,00 %	76 000,00 €
Amélioration de la marge d'EBITDA	7,78 %	59 128,00 €	8,00 %	60 800,00 €
Augmentation du *free cash flow* par action	7,78 %	59 128,00 €		
Augmentation du résultat net consolidé normalisé	7,78 %	59 128,00 €	8,00 %	60 800,00 €
Évolution du levier financier retraité	7,78 %	59 128,00 €		
Gearing	7,76 %	58 976,00 €		
Total objectifs quantifiables	**70,00 %**	**532 000,00 €**	**50,00 %**	**380 000,00 €**
OBJECTIFS QUALITATIFS (30 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)				
Plan de financement de la croissance	8,00 %	60 800,00 €		
Plan de succession	8,00 %	60 800,00 €		
Tableau de bord *	8,00 %	60 800,00 €		
Communication extra-financière *	6,00 %	45 600,00 €		
Total objectifs qualitatifs	**30,00 %**	**228 000,00 €**		
Total rémunération variable	**100,00 %**	**760 000,00 €**	**50,00 %**	**380 000,00 €**
TOTAL				**1 140 000,00 €**

** Critères ESG.*

S'agissant des objectifs de M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué

	Bonus cible		Bonus de surperformance	
	Cible *(en %)*	**Cible** *(en euros)*	**Surperformance** *(en %)*	**Surperformance** *(en euros)*
OBJECTIFS QUANTIFIABLES (70 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)				
Croissance du chiffre d'affaires	10,00 %	64 000,00 €	10,00 %	64 000,00 €
Croissance organique du chiffre d'affaires	10,00 %	64 000,00 €	10,00 %	64 000,00 €
Croissance de l'EBITDAR	10,00 %	64 000,00 €	10,00 %	64 000,00 €
Croissance organique de l'EBITDAR	10,00 %	64 000,00 €	20,00 %	128 000,00 €
Évolution turn over directeurs établissements *	10,00 %	64 000,00 €		
Évolution turn over tous salariés *	10,00 %	64 000,00 €		
Promotion interne poste directeur *	10,00 %	64 000,00 €		
Total objectifs quantifiables	**70,00 %**	**448 000,00 €**	**50,00 %**	**320 000,00 €**
OBJECTIFS QUALITATIFS (30 % DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE)				
Politique de ressources humaines/RSE *	8,00 %	51 200,00 €		
Mesure de la qualité/USP *	8,00 %	51 200,00 €		
Communication extra-financière *	8,00 %	51 200,00 €		
Innovation *	6,00 %	38 400,00 €		
Total objectifs qualitatifs	**30,00 %**	**192 000,00 €**		
Total rémunération variable	**100,00 %**	**640 000,00 €**	**50,00 %**	**320 000,00 €**
TOTAL				**960 000,00 €**

** Critères ESG.*

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 25 avril 2019 ;
- 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 2019, 2020 et 2021 :
  - LTIP maximal atteint si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) excède de 10 points ou plus la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence,
  - LTIP minimal (c'est-à-dire 0) si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est inférieure ou égale à la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence,
  - LTIP au prorata si l'évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus (TSR) est située entre 0 et 10 points au-dessus de la moyenne des variations observées pour les deux indices sur les périodes de référence ;
- périodes de référence : moyenne du cours de Bourse d'ORPEA sur la période du 1er janvier 2022 au 30 avril 2022, à laquelle s'ajoutera le dividende versé au titre des exercices 2019, 2020 et 2021, comparée à cette même moyenne sur la période courant du 1er janvier 2019 au 30 avril 2019, à laquelle s'ajoute le dividende versé au titre de l'exercice 2018. Il est précisé que ces périodes de référence seront également utilisées pour calculer la moyenne de l'évolution du MSCI Europe hors Royaume-Uni et du CAC 40, en incluant les dividendes versés (indices TSR) sur les trois exercices 2019, 2020 et 2021 ;
- 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.

Les périodes pendant lesquelles la cession des actions est interdite sont indiquées dans le règlement dudit plan, qui inclut également un engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.

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 des séances du Conseil d'Administration en date du 25 mars 2013 et du 25 avril 2013, le Conseil d'administration a décidé l'octroi d'une indemnité en cas de cessation des mandats de Directeur Général et de Directeur Général Délégué de MM. Yves Le Masne et Jean-Claude Brdenk respectivement. Ce dispositif, approuvé par l'Assemblée Générale du 20 juin 2013, a été confirmé lors de la séance du Conseil d'Administration en date du 28 mars 2017, à l'occasion du renouvellement des mandats de Directeur Général et de Directeur Général Délégué.

Le Conseil d'Administration du 25 avril 2019 a autorisé la poursuite de ce dispositif, conforme à l'intérêt social de la société et en ligne avec les pratiques de marché, a modifié l'assiette de cette indemnité pour que soit exclue toute rémunération exceptionnelle et/ou de long terme, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Cet engagement modifié est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale prévue le 27 juin 2019.

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) à l'exclusion de toute rémunération exceptionnelle et/ou de long terme, 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 et ses filiales.

PROJETS DE RÉSOLUTIONS SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Quinzième 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 2019 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 2019 à M. Philippe Charrier, Président du Conseil d'Administration, tels que figurant dans le paragraphe 4.3.4 du document de référence 2018 ainsi que dans la brochure de convocation.

Seizième 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 2019 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 2019 à M. Yves Le Masne, Directeur Général, tels que figurant dans le paragraphe 4.3.4 du document de référence 2018 ainsi que dans la brochure de convocation.

Dix-septième 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 2019 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 2019 à M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, tels que figurant dans le paragraphe 4.3.4 du document de référence 2018 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 2018 concerné par ces clauses s'élève, dans les comptes consolidés à cette date, à 3 309 M€ ;
- le Conseil d'Administration peut 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 2018 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 2018.

	Acquisitions		Cessions	
Mandataires sociaux	**Nombre de titres**	**Prix moyen par action**	**Nombre de titres**	**Prix moyen par action**
FFP Invest			500 000	116,0000 €
Yves Le Masne (1)			4 179	116,8126 €
Philippe Charrier (2)	100	103,0365 €		

(1) Depuis le 1er janvier 2019, M. Yves Le Masne a acquis 15 625 actions (gratuites) dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions en date du 4 mai 2017 (plan n° 3 décrit au paragraphe 7.2.2 du présent document de référence).
(2) Depuis le 1er janvier 2019, M. Philippe Charrier a acquis 100 actions à un prix moyen par action de 86,34 €.

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
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, 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 et de nationalité française

Première nomination : 28 mars 2017

Échéance du mandat : AGO 2019

Nombre d'actions détenues : 300 actions

Membre de Comités du Conseil : non

M. Charrier, diplômé d'HEC Paris et DECS dispose d'une longue expérience en tant que dirigeant de groupes internationaux 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 DG de Labco de 2011 à 2015, puis Président Exécutif jusqu'en 2016. De 2006 à 2010, il a été DG 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 handicaps psychiques.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur et Président du Conseil d'Administration d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Président-Directeur Général : Alphident (société française non cotée)
- Administrateur : Rallye (société française cotée)

M. Philippe Charrier respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Président-Directeur Général : Labco
- Administrateur : Lafarge, Médipôle
- Directeur Général : LabCo

M. YVES LE MASNE

Né le 4 octobre 1962 et de nationalité française

Première nomination : 29 juin 2006

Échéance du mandat : AGO 2019

Nombre d'actions détenues : 30 225 actions

Membre de Comités du Conseil : non

M. Yves Le Masne, présent dans le Groupe depuis 26 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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur et Directeur Général : ORPEA
- Président du Conseil de Surveillance : ORPEA Polska (Pologne)
- Membre du Conseil de Surveillance : CELENUS (Allemagne)
- Président du Conseil d'Administration : ORPEA Belgium (Belgique), SENEVITA (Suisse), 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), Ecoplar (Espagne), Gesecoplar (Espagne), Ecoplar Serranillos (Espagne), Ecoplar Granada (Espagne), Ecoplar Cantabria (Espagne), Orpea Latam (Espagne), Hospital Nossa Senhora da Arrabida (Portugal), Porto Salus Azeltao-Residentias Assistidas (Portugal), AGMR-Saude, LDA (Portugal)
- Administrateur : SENECURA (République tchèque), SENECURA Holding (République tchèque), ORPEA Portugal Immo (Portugal), Niorpea (Portugal), Immorpea (Portugal)
- Président : CLINEA, La Saharienne, Résidence Saint Luc, Clinique de Champvert, Organis, Société de Champvert, Maja, Immobilière Leau Bonneveine, 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, 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 du Vieux Château d'Oc, TCP DEV, Âge Partenaires, Ap Brétigny, 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, La Maison de Lucile, La Maison de Mathis, La Bretagne, IDF Résidences Retraite, 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, France Doyenne de Santé, Douce France Santé Dourdan, Regina Renouveau, Marc Aurèle Immobilier, DFS Immobilier, CRF Santé, Clinique du Château de Loos, 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), SENECURA KLINIKEN (Autriche), SENECURA SozialzentrumTrofaiach – HausVerbena (Autriche), SENECURA SozialzentrumKammern – Haus Viola (Autriche), SENECURA SozialzentrumKnittelfeld – HausWegwarte (Autriche), SENECURA SozialzentrumSöchau – HausKamille (Autriche), SENECURA SozialzentrumFeldbach – HausMelisse (Autriche), ORPIMMO (Uruguay), ORPEXPLOIT (Uruguay), FAMIBEL (Uruguay), LAGUBEL (Uruguay)

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Gérant : SCI Villa de la Maye, SCI Vineuse, SCI Gaoua Beach, SCI Franklin

M. Yves Le Masne respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Gérant : Gestihome Senior, Maison de Retraite du Château de Pile, Hôpital Clinique de Revin, Tolosa Santé, La Madone, Gessimo, La Maison de Salomé, La Maison d'Ombeline, L'Atrium, La Vénitie, Douce France Santé Arcachon, Guéroult, Résidence les Cèdres, German Care Services Entreprise (Luxembourg)
- Président : Château de Villeniard, Médic'Agir, Maison de Retraite Van Gogh, Maison de Retraite Villa Garlande, Le Clos des Meuniers, Les Myosotis, Résidence Castel Georges, Clinique Saint-Joseph, Les Jardins d'Aliénor, Le Cos d'Aliénor, Clinique Les Sorbiers, Société d'Exploitation de la Clinique Cardiologique de la Maison Blanche, Clinique Néphrologique de Maison Blanche, Le Centre de Rééducation Fonctionnel de Navenne, PR 12, Clinique Psychiatrique de Seine-Saint-Denis, Gérone Corp, Rive Ardente, Clinique Beau Site, Clinique Castelviel, Clinique du Château de Préville, Maison de Régime Saint Jean, Alunorm, La Chêneraie, Clinique Médicale de Goussonville, Le Château de Brégy, Résidence la Chêneraie, Home la Tour,

Saint-Jean, Clinique du Pont du Gard, Clinique de Soins de Bois-Guillaume, La Clairière, MDR La Chêneraie, Méditer, Le Clos Saint-Sébastien 44, Emcejidey, Clinique Montevideo-SAS La Tourelle

- Président-Directeur Général et administrateur : Maison de Convalescence du Domaine de Longuève
- Administrateur : Centre de soins du Valois, Clinique du Valois, CITOPREA (Portugal)

MME LAURE BAUME

Née le 10 septembre 1975 et de nationalité française

Première nomination : 14 décembre 2016

Échéance du mandat : AGO 2020

Nombre d'actions détenues : 50 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité d'Audit

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

Néant

Mme Laure Baume respecte la règlementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur : Media Aéroports de Paris, Epigo, SDA, Relay Aéroports de Paris

M. XAVIER COIRBAY

Né le 16 novembre 1965 et de nationalité belge

Première nomination : 22 juin 2017

Échéance du mandat : AGO 2021

Nombre d'actions détenues : 100 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité des Nominations et des Rémunérations

Xavier Coirbay est actuellement membre du Comité Exécutif de Sofina et responsable des investissements du groupe Sofina sur le marché américain. Il y supervise à la fois les investissements directs et un portefeuille de fonds axés sur les sociétés en démarrage et las sociétés de croissance.

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.

M. 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). Il est titulaire du certificat en *Corporate Governance* de l'INSEAD (2012).

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Administrateur de Cambridge Associates (société étrangère non cotée)

M. Xavier Coirbay respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur d'Ipsos (société française cotée)

MME BERNADETTE DANET-CHEVALLIER

Née le 5 décembre 1958 et de nationalité française

Première nomination : 16 septembre 2014

Échéance du mandat : AGO 2021

Nombre d'actions détenues : 42 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité des Nominations et des Rémunérations

Mme Bernadette Danet-Chevallier 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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Présidente de Philosykos (société française non cotée)

Mme Bernadette Chevallier respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Présidente d'ODO SAS (société française non cotée)

FFP INVEST, DONT LE REPRÉSENTANT PERMANENT EST M. THIERRY MABILLE DE PONCHEVILLE

Première nomination : 15 février 2012

Échéance du mandat : AGO 2019

Nombre d'actions détenues : 3 261 353 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité des Nominations et des Rémunérations (Président), Comité d'Audit

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au 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 : Immobilière Dassault, IDI Emerging Markets (Luxembourg)
- Administrateur : SEB, Lapilus II, SPIE
- Censeur : Total Eren
- Gérant : FFP-Les Grésillons
- Membre du Comité Exécutif : LDAP

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur : LT Participations, Ipsos, SANEF, Gran Via 2008
- Membre du Conseil de Surveillance : ONET

M. THIERRY MABILLE DE PONCHEVILLE

Né le 6 octobre 1955 et de nationalité française

Nombre d'actions détenues : néant

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Représentant permanent de FFP Invest au Conseil d'Administration d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Administrateur : SICAV ARMENE (société française non cotée)
- Directeur Général : Peugeot Frères Industrie (PFI) (société française non cotée)
- Directeur Général Délégué : Établissements Peugeot Frères, groupe PSP SA (société française non cotée)
- Gérant : Société Civile du Bannot (société française non cotée)

M. Thierry Mabille de Poncheville respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Administrateur : SICAV MO Select, Groupe PSP

M. JEAN-PATRICK FORTLACROIX

Né le 14 septembre 1957 et de nationalité française

Première nomination : 30 juin 2011

Échéance du mandat : AGO 2022

Nombre d'actions détenues : 153 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité d'Audit (Président)

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Président d'ADD EQUATION (société française non cotée)
- Gérant de CADECO (société française non cotée)

M. Jean-Patrick Fortlacroix respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

M. CHRISTIAN HENSLEY (ADMINISTRATEUR JUSQU'AU 26 MARS 2019)

Né le 11 février 1974 et de nationalité américaine

Première nomination : 23 juin 2016

Échéance du mandat : AGO 2020

Nombre d'actions détenues : 1 action

Membre de Comités du Conseil : Comité des Nominations et des Rémunérations

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

Néant

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

Néant

M. Christian Hensley respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

M. MORITZ KRAUTKRÄMER (ADMINISTRATEUR DEPUIS LE 26 MARS 2019)

Né le 26 février 1981 et de nationalité allemande

Première nomination : 26 mars 2019

Échéance du mandat : AGO 2020

Nombre d'actions détenues : néant

Membre de Comités du Conseil : non

M. Moritz Krautkrämer a rejoint Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) en 2010 et y exerce les fonctions de *Senior Principal* dans le groupe Relationship Investments (investissements significatifs dans des sociétés cotées ou sur le point d'être introduites en Bourse). Il a dirigé des investissements dans les secteurs de la Santé, des Services aux Entreprise et des Assurances. Il a débuté sa carrière chez Scotiabank à Toronto où il exerçait des fonctions de conseil en fusions-acquisitions et financement dans les secteurs des Télécommunication, Médias et Technologies.

Il est diplômé de *University of British Columbia* où il était membre du programme *UBC Portfolio Management Foundation.*

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

Néant

M. Moritz Krautkrämer respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

MME BRIGITTE LANTZ

Née le 5 janvier 1953 et de nationalité française

Première nomination : 14 décembre 2016

Échéance du mandat : AGO 2020

Nombre d'actions détenues : 105 actions

Membre de Comités du Conseil : non

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

Néant

Mme Brigitte Lantz respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

Néant

MME JOY VERLÉ

Née le 23 mai 1979 et de nationalité franco-britannique

Première nomination : 27 avril 2017

Échéance du mandat : AGO 2019

Nombre d'actions détenues : 1 action

Membre de Comités du Conseil : Comité d'Audit

Mme Joy Verlé a rejoint Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) en 2016 et y exerce depuis les fonctions de *Senior Principal* dans le groupe *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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

- Membre du Conseil de Surveillance : ELIS

Mme Joy Verlé respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

- Membre : Bregal Capital LLP
- Administrateur : Cognita UK Holdings Limited, Cognita Funding 1 Limited, Cognita Limited, Cognita Holdings Limited, Studialis SAS

MME SOPHIE KALAIDJIAN, ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Née le 8 décembre 1977 et de nationalité française

Première nomination : 15 janvier 2015

Échéance du mandat : AGO 2021

Nombre d'actions détenues : 20 actions

Membre de Comités du Conseil : Comité des Nominations et des Rémunérations

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.

Mandats en cours

Mandats et fonctions dans les sociétés du Groupe

- Administrateur représentant les salariés d'ORPEA

Mandats et fonctions dans les sociétés extérieures au Groupe

Néant

Mme Sophie Kalaidjian respecte la réglementation applicable en matière de cumul des mandats.

Mandats ayant expiré au cours des cinq dernières années

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 2018

À l'assemblée générale de la société ORPEA,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « 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 autorisés et conclus depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés et conclus depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration réuni le 25 avril 2019.

a. Modification et poursuite de l'engagement concernant l'indemnité en cas de cessation du mandat de Monsieur Yves LE MASNE, Directeur Général

(Autorisations du Conseil d'administration en date du 25 avril 2019)

Mandataire concerné : Monsieur Yves LE MASNE

Nature et objet : Votre Conseil d'administration, lors des séances des 25 mars et 25 avril 2013, à la suite de la fin du contrat de travail de Monsieur Yves LE MASNE, et compte tenu de son importante contribution au développement du Groupe depuis plusieurs années, a autorisé l'attribution à Monsieur Yves LE MASNE d'une indemnité en cas de cessation de ses fonctions de dirigeant mandataire social.

Votre Conseil d'administration, lors de la séance du 25 avril 2019, au vu des recommandations du Comité des Nominations et des Rémunérations, a autorisé la modification de l'assiette de l'indemnité, de sorte que le montant correspondant à vingt-quatre (24) mois de rémunération soit uniquement basé sur la rémunération brute fixe et variable annuelle, à l'exclusion de toute rémunération exceptionnelle ou de long terme, et calculé selon un multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés. Votre Conseil a par ailleurs autorisé la poursuite de l'engagement ainsi modifié, conforme à l'intérêt social de la Société et en ligne avec les pratiques de marché, les autres dispositions du dispositif de l'indemnité telles que fixées par le Conseil d'administration, lors des séances des 25 mars 2013 et 25 avril 2013, et confirmées par le Conseil d'administration du 4 mai 2017, restant inchangées.

Une telle indemnité serait versée par la Société :

- 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 2 exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible, une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible et aucune indemnité n'étant versée en-dessous d'un taux de 50 %.

Un dispositif particulier était prévu en cas de départ dans les 24 mois de la nomination.

Si Monsieur Yves LE MASNE peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les 6 mois suivant la fin de ses fonctions, cette indemnité ne pourra pas lui être versée.

b. Modification et poursuite de l'engagement concernant l'indemnité en cas de cessation du mandat de Monsieur Jean-Claude BRDENK, Directeur général délégué chargé de l'exploitation

(Autorisations du Conseil d'administration en date du 25 avril 2019)

Mandataire concerné : Monsieur Jean-Claude BRDENK

Nature et objet : Votre Conseil d'administration, lors des séances des 25 mars 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.

Votre Conseil d'administration, lors de la séance du 25 avril 2019, au vu des recommandations du Comité des Nominations et des Rémunérations, a autorisé la modification de l'assiette de l'indemnité, de sorte que le montant correspondant à vingt-quatre (24) mois de rémunération soit uniquement basé sur la rémunération brute fixe et variable annuelle, à l'exclusion de toute rémunération exceptionnelle ou de long terme, et calculé selon un multiple d'une moyenne mensuelle des rémunérations dues et versées au titre des deux derniers exercices écoulés. Votre Conseil a par ailleurs autorisé la poursuite de l'engagement ainsi modifié, conforme à l'intérêt social de la Société et en ligne avec les pratiques de marché, les autres dispositions du dispositif de l'indemnité telles que fixées par le Conseil d'administration, lors des séances des 25 mars 2013 et 25 avril 2013, et confirmées par le Conseil d'administration du 4 mai 2017, restant inchangées.

Une telle indemnité serait versée par la Société :

- 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 2 exercices précédant celui du départ du mandataire concerné ait été égale ou supérieure à 75 % de la rémunération variable cible, une réduction proportionnelle de ce montant étant prévue au cas où la rémunération variable moyenne perçue au titre des 2 exercices précédents était comprise entre 74 % et 50 % de ladite rémunération variable cible et aucune indemnité n'étant versée en-dessous d'un taux de 50 %.

Un dispositif particulier était prévu en cas de départ dans les 24 mois de la nomination.

Si Monsieur Jean-Claude BRDENK peut faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein dans les 6 mois suivant la fin de ses fonctions, cette indemnité ne pourra pas lui être versée.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

a. Souscription d'une assurance chômage au bénéfice de Yves LE MASNE, Directeur Général

(Autorisation du Conseil d'administration en date du 29 juin 2006)

Mandataire social 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 2018 : Le montant des primes versées par la Société au titre de l'exercice 2018 s'est élevé à 31 646,54 euros HT.

b. 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 social 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 2018 : Le montant des primes versées par la Société au titre de l'exercice 2018 s'est élevé à 31 646,54 euros HT.

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.

c. 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. Cet engagement de meilleurs efforts ne s'applique pas en cas de dilution résultant d'un apport en nature, d'une offre publique d'échange ou d'une fusion.
- 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. Ce droit d'assistance ne peut être sollicité plus de 3 fois tous les 5 ans.

d. Convention de modalités d'investissement avec SOFINA

(Autorisation du Conseil d'administration en date du 11 décembre 2014)

Administrateur concerné : Monsieur Xavier COIRBAY, membre du Comité Exécutif de SOFINA

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. Cet engagement de meilleurs efforts ne s'applique pas en cas de dilution résultant d'un apport en nature, d'une offre publique d'échange ou d'une fusion.
- 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. Ce droit d'assistance ne peut être sollicité plus de 3 fois tous les 5 ans.

e. Convention d'Investissement avec CPPIB

(Autorisation du Conseil d'administration en date du 11 décembre 2013 et du 11 décembre 2014)

Administrateurs concernés :

- Monsieur Christian HENSLEY, Directeur Général de CPPIB, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la société
- Madame Joy VERLE, *Principal in Relationship Investments* au sein de CPPIB

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 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. Cet engagement de meilleurs efforts ne s'applique pas en cas de dilution résultant d'un apport en nature, d'une offre publique d'échange ou d'une fusion ;

- 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 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. Ce droit d'assistance ne peut être sollicité plus de 3 fois tous les 5 ans ;
- CPPIB pourra continuer à acquérir des titres de la Société, directement ou indirectement, sur et hors marché.

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 11 décembre 2014, a autorisé la conclusion d'un avenant à la Convention d'Investissement concernant l'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.

f. 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 du Conseil d'administration en date du 10 février 2016)

Mandataires sociaux dirigeants 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 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.

Paris et Paris-La Défense, le 3 mai 2019

Les Commissaires aux comptes

Saint-Honoré BK&A	**Deloitte & Associés**
Emmanuel KLINGER	Jean-Marie LE GUINER



5 Comptes consolidés au 31 décembre 2018

5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2018 **196**
Compte de résultat consolidé 196
État du résultat global 197
Bilan consolidé 198
Tableau des flux de trésorerie consolidé 199
Variation des capitaux propres consolidés 200
Notes annexes sur les comptes consolidés 201

5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés **232**

5.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires		**3 419 764**	**3 138 234**
Achats consommés et autres charges externes		(915 600)	(861 465)
Charges de personnel		(1 802 301)	(1 639 499)
Impôts et taxes		(119 313)	(104 449)
Amortissements et provisions		(175 896)	(153 309)
Autres produits opérationnels courants		30 686	22 006
Autres charges opérationnelles courantes		(9 649)	(7 167)
Résultat opérationnel courant		**427 691**	**394 351**
Autres produits opérationnels non courants	3.19	134 839	115 180
Autres charges opérationnelles non courantes	3.19	(116 967)	(96 150)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		**445 563**	**413 381**
Produits financiers		12 410	11 482
Charges financières		(148 576)	(146 923)
Charges financières liées au remboursement anticipé de l'ORNANE			(15 254)
Coût de l'endettement financier net	**3.20**	**(136 166)**	**(150 695)**
Variation JVO *			(124 023)
Résultat avant impôt		**309 397**	**138 663**
Charge d'impôt	3.21	(95 309)	(84 522)
Charge d'impôt liée au remboursement anticipé de l'ORNANE			(21 633)
Impact de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu	3.21		52 874
Quote-part de résultat dans les entreprises associées et coentreprises	3.5	6 987	4 421
Résultat net de l'ensemble consolidé		**221 075**	**89 803**
Part revenant aux intérêts minoritaires		684	14
PART DU GROUPE		**220 391**	**89 789**
Résultat net part du Groupe hors incidence du remboursement anticipé de l'ORNANE et de la valorisation des impôts différés au dernier taux connu		220 391	197 825
Nombre d'actions		64 586 323	64 553 123
Résultat net part du Groupe consolidé par action *(en euros)*		3,41	1,46
Résultat net part du Groupe consolidé dilué par action *(en euros)*		3,41	1,46

* *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)		31/12/2018	31/12/2017
Résultat net de l'exercice	**a**	**220 391**	**89 789**
Variation des écarts de conversion		8 896	(6 446)
Variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente			
Couverture des flux de trésorerie		(30 936)	39 036
Effet d'impôt sur les éléments susceptibles d'être reclassés en résultat		7 989	(10 081)
Total des éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	b	(14 050)	22 509
Résultat global après éléments susceptibles d'être reclassés en résultat	**a+b**	**206 341**	**112 298**
Gains et pertes actuariels		(16 043)	(107)
Réévaluations des ensembles immobiliers		171 710	172 812
Impact de la valorisation des ID au dernier taux connu			17 804
Effet d'impôt sur les éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat		(40 788)	(44 357)
Total des éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat	c	114 879	146 152
Résultat global après éléments non susceptibles d'être reclassés en résultat	**a+b+c**	**321 220**	**258 450**
Autres éléments du résultat global (après impôt)	**b+c**	**100 829**	**168 661**
RÉSULTAT GLOBAL	**A+B+C**	**321 220**	**258 450**

BILAN CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
ACTIF			
Goodwill	3.1	1 137 160	1 012 943
Immobilisations incorporelles nettes	3.2	2 256 670	2 082 066
Immobilisations corporelles nettes	3.4	5 267 667	4 672 159
Immobilisations en cours de construction	3.4	445 627	369 415
Participation dans les entreprises associées et coentreprises	3.5	111 136	110 307
Actifs financiers non courants	3.6	42 161	39 932
Actifs d'impôt différé	3.21	43 383	36 837
Actif non courant		**9 303 806**	**8 323 658**
Stocks		9 697	8 671
Créances clients et comptes rattachés	3.7	229 964	203 964
Autres créances et comptes de régularisation	3.8	626 626	481 586
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3.12	767 987	613 898
Actif courant		**1 634 274**	**1 308 119**
Actifs détenus en vue de la vente	**3.9**	**206 493**	**63 705**
TOTAL DE L'ACTIF		**11 144 573**	**9 695 482**
PASSIF			
Capital		80 733	80 691
Réserves consolidées		2 110 438	2 076 972
Écart de réévaluation		557 720	467 714
Résultat de l'exercice		220 391	89 789
Capitaux propres – part du Groupe	**3.10**	**2 969 282**	**2 715 166**
Intérêts minoritaires		1 392	213
Capitaux propres de l'ensemble consolidé		**2 970 675**	**2 715 379**
Dettes financières à long terme	3.12	5 104 441	4 621 575
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE			
Provisions	3.11	114 851	122 273
Provisions retraites et engagements assimilés	3.11	83 717	72 185
Passifs d'impôt différé	3.21	930 770	858 288
Passif non courant		**6 233 778**	**5 674 320**
Dettes financières à court terme	3.12	685 224	405 000
Provisions	3.11	32 489	48 706
Fournisseurs et comptes rattachés	3.14	268 456	227 206
Dettes fiscales et sociales	3.15	363 170	269 967
Passif d'impôt exigible		25 374	2 974
Autres dettes et comptes de régularisation	3.16	358 914	288 225
Passif courant		**1 733 627**	**1 242 077**
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente		**206 493**	**63 705**
TOTAL DU PASSIF		**11 144 573**	**9 695 482**

Les notes font partie intégrante des comptes.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat net de l'ensemble consolidé		220 391	89 789
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie liée à l'activité *		120 637	192 288
Coût de l'endettement financier	3.20	136 166	150 695
Plus-values de cession non liées à l'activité nettes d'impôt		(22 108)	(674)
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées		**455 086**	**432 098**
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité			
■ Stocks		(956)	2 157
■ Créances clients	3.7	(23 822)	(43 289)
■ Autres créances	3.8	(23 098)	17 712
■ Dettes fiscales et sociales		31 004	17 589
■ Fournisseurs	3.14	34 158	18 407
■ Autres dettes	3.16	(57 260)	(46 770)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		**415 112**	**397 904**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT			
Investissements immobiliers		(718 689)	(934 034)
Cessions immobilières		23 258	31 227
Autres acquisitions et variations		(264 267)	(164 740)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		**(959 698)**	**(1 067 547)**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Sommes reçues lors d'augmentations de capital			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	3.10	(71 045)	(60 531)
Encaissements nets – (décaissements nets) liés aux prêts relais et découverts bancaires	3.12	57 279	(137 650)
Encaissements liés aux nouveaux contrats de location financement	3.12	189 861	260 236
Encaissements liés aux emprunts	3.12	1 612 412	1 390 322
Remboursements liés aux emprunts	3.12	(788 691)	(447 642)
Remboursements liés aux contrats de location financement	3.12	(164 975)	(125 678)
Coût de l'endettement financier et autres variations	3.20	(136 166)	(135 440)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		**698 675**	**743 617**
VARIATION DE TRÉSORERIE		**154 089**	**73 974**
Trésorerie à l'ouverture		613 898	539 924
Trésorerie à la clôture		**767 987**	**613 898**
Trésorerie au bilan		**767 987**	**613 898**
Valeurs mobilières de placement	3.12	77 876	45 740
Disponibilités	3.12	690 112	568 158
Concours bancaires courants			

* *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
31/12/2016	**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**	**1 126 288**	**89 789**	**2 715 166**	**213**	**2 715 379**
Variation de valeur des ensembles immobiliers				125 440	1 926		127 366		127 366
Engagements de retraite				(12 487)			(12 487)		(12 487)
Instruments financiers				(22 947)			(22 947)		(22 947)
Écart de conversion					8 896		8 896		8 896
Impact de la valorisation des ID							0		0
Variation de valeur reconnue directement en capitaux propres		**0**	**0**	**90 006**	**10 822**	**0**	**100 829**	**0**	**100 829**
Reclassements									
Affectation du résultat					18 744	(89 789)	(71 045)		(71 045)
Résultat 31/12/2018						220 391	220 391	683	221 074
Conversion des ORNANE							0		0
Augmentation de capital							0		0
Autres					(34)		(34)	495	461
Plan d'attribution des actions gratuites	33 200	42	(42)		3 976		3 976		3 976
Annulation des actions propres							0		0
31/12/2018	**64 586 323**	**80 733**	**950 642**	**557 720**	**1 159 796**	**220 391**	**2 969 282**	**1 392**	**2 970 675**

NOTES ANNEXES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

1. Principes comptables 202
1.1 Référentiel comptable retenu 202
1.2 Bases d'évaluation 203
1.3 Utilisation d'estimations et d'hypothèses 203
1.4 Principes de consolidation 204
1.5 Regroupements d'entreprises 204
1.6 Conversion des états financiers des filiales étrangères 205
1.7 Immobilisations incorporelles 205
1.8 Immobilisations corporelles 205
1.9 Dépréciation des actifs à long terme 206
1.10 Actifs financiers non courants 207
1.11 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées 207
1.12 Clients et créances d'exploitation 207
1.13 Autres créances et dettes et comptes de régularisations 207
1.14 Impôts différés 208
1.15 Contribution économique territoriale (France) 208
1.16 Trésorerie et équivalents de trésorerie 208
1.17 Actions propres 208
1.18 Plans d'option d'achat et d'option de souscription d'actions et attributions d'actions gratuites 208
1.19 Engagements de retraite et autres avantages du personnel 208
1.20 Provisions 209
1.21 Dettes financières 209
1.22 Instruments financiers et dérivés 209
1.23 Chiffre d'affaires 209
1.24 Soldes intermédiaires du compte de résultat 209
1.25 Résultat par action 210
1.26 Tableau des flux de trésorerie 210
1.27 Information sectorielle 210
1.28 Croissance organique 210
1.29 Croissance externe 210

2. Périmètre de consolidation 210

3. Commentaires sur les comptes 211
3.1 Goodwill 211
3.2 Immobilisations incorporelles 212
3.3 Tests de dépréciation périodiques 213
3.4 Immobilisations corporelles 214
3.5 Participations dans les entreprises associées et coentreprises 216
3.6 Actifs financiers non courants 216
3.7 Créances clients et comptes rattachés 217
3.8 Autres créances et comptes de régularisation 217
3.9 Actifs détenus en vue de la vente 217
3.10 Capitaux propres 217
3.11 Provisions 219
3.12 Dettes financières et trésorerie 220
3.13 Instruments financiers 222
3.14 Fournisseurs et comptes rattachés 224
3.15 Dettes fiscales et sociales 224
3.16 Autres dettes et comptes de régularisation 224
3.17 Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente 224
3.18 Information sectorielle 225
3.19 Autres produits et charges opérationnels non courants 225
3.20 Coût de l'endettement financier net 226
3.21 Charge d'impôt 226
3.22 Engagements et passifs éventuels 227
3.23 Analyse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7 229
3.24 Opérations avec les parties liées 230
3.25 Effectifs 230
3.26 Honoraires des Commissaires aux comptes 230
3.27 Événements postérieurs à la clôture 231
3.28 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2018 231

Les montants sont exprimés en milliers d'euros sauf mention contraire.

Les états financiers consolidés du groupe ORPEA pour l'exercice 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 25 avril 2019.

1. PRINCIPES COMPTABLES

ORPEA SA 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 2018 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 2018 qui sont applicables par le groupe ORPEA sont :

- IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* ;
- clarifications d'IFRS 15 ;
- amendement IFRS 2 – *Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions* ;
- amendement IAS 40 – *Transferts d'immeubles de placement* ;
- IFRIC 22 – *Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée* ;
- amendement IFRS 4 : « Application d'IFRS 9 – *Instruments financiers* avec IFRS 4 – *Contrats d'assurances* » ;
- améliorations annuelles des IFRS cycle 2014-2016 ;
- IFRS 9 – *Instruments financiers – Hors volet couverture.*

L'application de ces nouvelles normes et amendements n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes de l'exercice.

À l'exception de la norme IFRS 9 – *Instruments financiers – Volet couverture,* le Groupe n'a appliqué aucune des nouvelles normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2018. 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 16 – *Contrats de locations* ;
- amendements à IFRS 9 – *Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative.*

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* ;
- IFRS 17 – *Contrats d'assurance* ;
- amendement aux références au Cadre conceptuel des IFRS.

L'impact de ces normes et amendements est en cours d'analyse.

Nouveau référentiel pour les instruments financiers – IFRS 9

En juillet 2014, l'IASB a publié une nouvelle norme qui remplace la plupart des dispositions existantes en IFRS sur les instruments financiers notamment IAS 39. Elle comporte trois volets principaux : le classement et l'évaluation des actifs et passifs financiers, la dépréciation des actifs financiers et la comptabilité de couverture. Cette norme est applicable obligatoirement depuis le 1er janvier 2018 pour les deux premiers volets.

La norme IFRS 9 a notamment introduit :

- une nouvelle classification des instruments financiers et les règles d'évaluation qui en découlent, fondée sur le modèle de gestion et les caractéristiques contractuelles des instruments financiers (1er volet) ;
- un nouveau modèle de dépréciation des actifs financiers, fondé sur les pertes de crédit attendues, en remplacement du modèle jusqu'alors basé sur les pertes de crédit avérées (2e volet) ;
- de nouveaux principes en matière de comptabilité de couverture (3e volet).

Le Groupe a fait le choix d'appliquer les dispositions de la norme sur le classement, l'évaluation et la dépréciation des instruments financiers depuis le 1er janvier 2018 de manière rétrospective sans ajustement des comparatifs, comme la norme l'autorise. L'adoption d'IFRS 9 1er et 2e volets ne s'est pas traduite par des ajustements de l'état de la situation financière consolidée à date de première application et s'est faite sans impact sur les capitaux propres au 1er janvier 2018.

Quant aux dispositions spécifiques concernant la comptabilité de couverture, le Groupe les applique de façon volontaire depuis le 1er janvier 2018, avec une approche rétrospective pour la valeur temps des options.

Les principaux changements de méthodes comptables et leur impact résultant de l'adoption d'IFRS 9 se résument comme suit :

Volet 1 : Classement et évaluation des actifs financiers et des passifs financiers

En IFRS 9, la classification des actifs financiers prend en compte le modèle économique de l'entité pour la gestion des actifs financiers et les caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif.

En fonction de l'analyse combinatoire des deux critères, la nouvelle norme prévoit les trois catégories suivantes :

- les actifs financiers évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat (JVPL) ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur avec comptabilisation des variations de valeur en capitaux propres (recyclable ou non recyclables) (JVOCI).

Ces nouveaux principes de classement et d'évaluation des actifs financiers n'ont pas eu d'incidence significative sur les principes de comptabilisation appliqués par le Groupe, dans la mesure où l'essentiel des actifs financiers, classés antérieurement dans la catégorie « Prêts et créances », restent comptabilisés au coût amorti.

Volet 2 : Dépréciation des actifs financiers

La reconnaissance du risque de crédit relatif aux actifs financiers en se fondant sur l'approche des pertes attendues *versus* pertes avérées : ceci se traduit notamment par la comptabilisation de dépréciations des créances clients non échues. Compte tenu des activités d'ORPEA et de la typologie de ses clients, l'application du nouveau modèle de dépréciation aux créances clients n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés. De ce fait l'état de la situation financière consolidée n'est pas ajusté à la date de la première application de la norme.

Volet 3 : Comptabilité de couverture

L'adoption du modèle de comptabilité de couverture d'IFRS 9 ne mène à aucun changement de la politique de couverture du Groupe.

Nouveau référentiel pour les contrats de locations – IFRS 16

Suite à son adoption en novembre 2017 par la Commission européenne, la norme IFRS 16 – *Contrats de location* est entrée en vigueur à partir du 1er janvier 2019. Cette norme introduit une nouvelle définition permettant d'identifier les contrats de location ainsi qu'un modèle unique de comptabilisation, en remplacement de la norme IAS 17 actuellement en vigueur ainsi que ses interprétations.

D'après ce nouveau modèle, la distinction selon IAS 17 entre une location simple et une location financement n'existe plus et ainsi les preneurs de contrats de location sont contraints de porter au bilan tous les contrats de location, avec à l'actif un droit d'utilisation et au passif une dette de loyer.

ORPEA appliquera la norme à compter du 1er janvier 2019 selon la méthode rétrospective modifiée, sans retraitement des périodes comparatives.

La méthode consiste à actualiser les loyers futurs à compter de la date de transition sur la durée exécutoire (y compris les options de renouvellement éventuelles et les options de résiliation anticipée si le Groupe est raisonnablement certain de les exercer). Le droit d'utilisation est déterminé en fonction du montant de la dette ou calculé dès l'origine du contrat.

Le Groupe appliquera également les deux mesures d'exemptions prévues par la norme portant sur les locations dont le terme est inférieur à 12 mois et sur les locations de faibles valeurs.

Le Groupe a lancé en 2018 un projet pour évaluer les impacts de cette norme et les aspects de la transition. Le Groupe a notamment mis en place un outil pour recenser les contrats de locations, leurs paramètres clés et leurs hypothèses pertinentes (durée et taux d'actualisation) pour chiffrer les impacts financiers.

La majorité des contrats de location simple pour lequel le Groupe est preneur correspond à des contrats immobiliers (cliniques, EHPAD, résidences, etc.) et des véhicules.

Dans le cadre de la transition, le taux d'actualisation utilisé pour les contrats retraités sera le taux à date de transition pour la durée résiduelle du contrat.

En se basant sur les contrats de location simple analysés, le Groupe estime que l'impact sur la dette des loyers et le droit d'utilisation des actifs se situe entre 2,3 Mds€ et 2,5 Mds€ au 1er janvier 2019.

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 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. § 3.13).

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. § 3.19).

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 euro 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 150 % 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-bails 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 et en Italie.

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 troisième 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.

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. § 3.13.1 « Stratégie de gestion du risque de taux » et § 3.13.2 « 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 auto-détenues 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 (cf. § 3.18) 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, et se décomposent ainsi :

- France Benelux : France, Belgique, Luxembourg et Pays-Bas ;
- Europe centrale : Allemagne, Italie et Suisse ;
- Europe de l'Est : Autriche, Pologne et République tchèque ;
- Péninsule Ibérique : Espagne et Portugal ;
- Autres : Chine.

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.

2. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Le chiffre d'affaires réalisé en 2018 est en progression de 9 % par rapport à celui réalisé en 2017 soit une augmentation de 282 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 + 5,0 %.

Au cours de l'exercice, le Groupe a procédé à l'ouverture de plusieurs établissements à l'issue de la réalisation de constructions ou restructurations initiées au cours des exercices antérieurs et a poursuivi sa politique de croissance externe par l'acquisition d'établissements en exploitation ou en projet.

Le Groupe a également procédé ponctuellement à l'acquisition, directement ou au travers de sociétés, d'actifs isolés nécessaires à son développement (droits incorporels et immobiliers d'exploitation) et a cédé quelques établissements et ensembles immobiliers.

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 :

2018	Goodwills *(en M€)*	Actifs incorporels d'exploitation *(en M€)*	Ensembles immobiliers *(en M€)*	Passifs éventuels *(en M€)*	Autres actifs et autres passifs * *(en M€)*	Impôts différés *(en M€)*	Prix d'acquisition *(en M€)*
France Benelux	133	48	59	(5)	(48)	(15)	165
Europe centrale	39	45	66	(4)	(24)	(11)	103
Péninsule Ibérique	2	36	85	(2)	(41)	(7)	70
Europe de l'Est	8	9	30	0	(29)	(3)	11
Autres	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**181**	**138**	**239**	**(11)**	**(142)**	**(35)**	**348**

* *Dont actifs incorporels de concession le cas échéant.*

Dans le cadre de sa stratégie de croissance externe, le Groupe réalise régulièrement des acquisitions. Au cours de l'exercice, le Groupe a réalisé trois transactions significatives (Ecoplar, Inoges, Dagelijks Leven) pour un prix d'acquisition global de 213 M€.

L'allocation provisoire du prix d'acquisition de ces opérations a donné lieu à la comptabilisation, au cours de l'exercice, d'actifs et passifs, comprenant 151 M€ de goodwill, 29 M€ de droits incorporels, 75 M€ d'actifs corporels, 4 M€ de passifs, 3 M€ d'impôts différés et (35) M€ d'autres actifs et passifs.

Les autres produits et charges non courants liés aux acquisitions dans le cadre des regroupements d'entreprises sont présentés en note 3.19.

En 2017, le total des investissements comptabilisés à la date de leur entrée dans le périmètre s'établissait comme suit :

2017	Goodwills *(en M€)*	Actifs incorporels d'exploitation *(en M€)*	Ensembles immobiliers *(en M€)*	Passifs éventuels *(en M€)*	Autres actifs et autres passifs * *(en M€)*	Impôts différés *(en M€)*	Prix d'acquisition *(en M€)*
France Benelux	14	8			(5)	(2)	16
Europe centrale		19	19	(8)	(20)	(3)	1
Europe de l'Est	31	111	202	(14)	(108)	(37)	140
Péninsule Ibérique	5	6	13	(1)	1	(4)	18
Autres							
TOTAL	**50**	**144**	**234**	**(24)**	**(132)**	**(46)**	**175**

* *Dont actifs incorporels de concession le cas échéant.*

3. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

3.1 Goodwill

Les principaux mouvements de la période entre l'ouverture et la clôture s'analysent comme suit :

	TOTAL
Goodwills nets à l'ouverture	**1 012 943**
Regroupements d'entreprises	181 559
Ajustements des goodwills antérieurs et sorties de périmètre	(4 292)
Écart de conversion	5 084
Goodwills détenus en vue de la vente	(58 133)
GOODWILLS NETS À LA CLÔTURE	**1 137 160**

Les regroupements d'entreprises comprennent notamment l'affectation provisoire du goodwill des sous-groupe allemand et néerlandais.

Les groupes d'UGT présentant des goodwills significatifs sont les suivants :

	31/12/2018	31/12/2017
Sous-groupe MEDITER MIEUX VIVRE acquis en 2010	87 010	87 010
Sous-groupe SENEVITA	58 280	60 245
Périmètre allemand historique	341 649	397 728
Sous-groupe Dagelijks Leven	122 860	
Autres	527 362	467 961
GOODWILLS NETS À LA CLÔTURE	**1 137 160**	**1 012 943**

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 :

	31/12/2018			31/12/2017		
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Brut	Amortissements et provisions	Net
Autorisations d'exploitation	2 182 651	10 356	2 172 295	2 033 181	8 685	2 024 495
Avances et acomptes	8 978		8 978	2 642		2 642
Autres immobilisations incorporelles	110 558	31 326	79 232	111 159	25 454	85 705
Immobilisations incorporelles détenues en vue de la vente	(3 835)		(3 835)	(30 776)		(30 776)
TOTAL	**2 298 353**	**41 682**	**2 256 670**	**2 116 205**	**34 139**	**2 082 066**

Au 31 décembre 2018, 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, en Pologne et aux Pays-Bas.

Les immobilisations incorporelles détenues en vue de la vente correspondent à des autorisations d'exploitation d'établissements dont la cession est programmée dans les 12 mois.

Les groupes d'UGT présentant des montants d'autorisations d'exploitation significatifs sont les suivants :

	31/12/2018	31/12/2017
Sous-groupe MEDITER MIEUX VIVRE acquis en 2010	187 125	195 153
Sous-groupe SENEVITA	116 337	108 032
Sous-groupe SENECURA	123 989	123 989
Autres	1 744 844	1 597 321
AUTORISATIONS D'EXPLOITATION NETTES À LA CLÔTURE	**2 172 295**	**2 024 495**

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 31/12/2016	**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**
Augmentation	20 095	7 752	9 059		36 907
Diminution	(12 991)		(10 523)		(23 514)
Amortissements et provisions	(1 406)		(7 614)		(9 021)
Reclassements et autres	3 986	(1 416)	1 094	26 941	30 605
Variations de périmètre	138 117		1 511		139 627
AU 31/12/2018	**2 172 295**	**8 978**	**79 232**	**(3 835)**	**2 256 670**

Les variations de périmètre sont principalement liées aux acquisitions en France Benelux (48 M€), en Europe centrale (45 M€), en péninsule Ibérique (36 M€) et en Europe de l'Est (9 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 concessions situés en Espagne à hauteur de 72 M€.

3.3 Tests de dépréciation périodiques

Conformément à IAS 36, des tests de dépréciation ont été effectués en fin d'exercice 2018 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 quatrième trimestre 2018 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 :

	31/12/2018			31/12/2017		
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Brut	Amortissements et provisions	Net
Terrains	1 707 985	3 183	1 704 802	1 442 792	3 562	1 439 231
Constructions	4 139 467	802 601	3 336 867	3 591 986	629 206	2 962 780
Installations techniques	472 758	279 196	193 562	371 898	234 694	137 204
Immobilisations en cours de construction	446 878	1 251	445 627	370 666	1 251	369 415
Autres immobilisations corporelles	408 241	231 280	176 961	332 588	166 714	165 874
Immobilisations corporelles détenues en vue de la vente	(144 525)		(144 525)	(32 929)		(32 929)
TOTAL	**7 030 805**	**1 317 510**	**5 713 294**	**6 077 001**	**1 035 427**	**5 041 574**

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 31/12/2016	**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 & 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**
Acquisitions	37 405	189 051	99 161	235 162	32 600		593 382
Variation de valeur	171 710						171 710
Cessions et sorties	(7 810)	(10 808)	(367)	(25 623)	(3 290)		(47 898)
Amortissements & provisions	224	(107 746)	(43 340)		(22 221)		(173 083)
Reclassements et autres	8 297	140 384	(2 427)	(152 011)	(3 641)	(111 596)	(120 993)
Variations de périmètre	55 745	163 205	3 332	18 683	7 637		248 602
AU 31/12/2018	**1 704 802**	**3 336 867**	**193 562**	**445 627**	**176 961**	**(144 525)**	**5 713 294**

Les principales variations de l'exercice 2018 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	31/12/2018	31/12/2017
Écart de réévaluation brut	861 879	692 765
Amortissements	(17 439)	(17 439)
ÉCART DE RÉÉVALUATION NET	**844 440**	**675 326**

L'écart de réévaluation brut des ensembles immobiliers s'élève à 862 M€ au 31 décembre 2018 contre 693 M€ fin 2017. La variation provient de la réévaluation de l'exercice qui s'élève à 172 M€ et de la cession d'établissements français antérieurement réévalués pour un montant de 3 M€.

L'impôt corrélatif à la comptabilisation de la réévaluation, calculé au taux de droit commun, s'élève au 31 décembre 2018 à 223 M€.

3.4.3 Locations – financement

Les immobilisations corporelles financées par location-financement comprennent les immobilisations suivantes pour leur valeur brute :

	31/12/2018	31/12/2017
Terrains	260 109	255 409
Constructions	1 206 718	1 145 709
IMMOBILISATIONS EN LOCATION-FINANCEMENT	**1 466 827**	**1 401 118**

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 § 3.22.

3.4.4 Locations simples

La charge locative s'analyse comme suit :

	31/12/2018	31/12/2017
Loyers	308 142	298 525
TOTAL CHARGE LOCATIVE	**308 142**	**298 525**

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 308,1 M€ contre 298,5 M€ en 2017.

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 1,4 %.

L'échéancier des paiements minimaux au titre des contrats de location simple est présenté au § 3.22.

3.5 Participations dans les entreprises associées et coentreprises

Au 31 décembre 2018, les participations dans les entreprises associées et coentreprises se présentent comme suit :

Entreprises associées et coentreprises	Pourcentage de détention au 31/12/2018	Valeur comptable des participations *(en milliers d'euros)*
PCM (6 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 %	6 941
SIS BRASIL EXPLOIT (EHPAD)	49,9 %	15 000
SIS PORTUGAL EXPLOIT (EHPAD)	49,5 %	15 000
Autres	de 25 % à 49,9 %	11 020
TOTAL		**86 786**
Résultat mis en équivalence au titre des exercices précédents		17 363
Résultat mis en équivalence au titre de la période		6 987
PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES		**111 136**

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 2018, 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	193 727
Actifs courants	34 455
Capitaux propres	52 719
Passifs non courants	110 207
Passifs courants	65 256
Chiffre d'affaires	43 879
Résultat mis en équivalence	6 987
Autres éléments du résultat global	505
Résultat global net	7 492

3.6 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont détaillés ci-dessous :

	31/12/2018 Net	31/12/2017 Net
Titres non consolidés	11 624	10 399
Prêts	22 482	21 987
Dépôts et cautionnements	8 055	7 545
TOTAL	**42 161**	**39 931**

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

	31/12/2018	31/12/2017
Créances clients	229 964	203 964
TOTAL	**229 964**	**203 964**

La variation de l'exercice s'explique principalement par la croissance de l'activité et les regroupements d'entreprises, dont Inoges.

3.8 Autres créances et comptes de régularisation

	31/12/2018	31/12/2017
Créances liées au développement	141 417	95 213
Créances sur cessions immobilières	24 431	24 181
Créances de TVA	41 438	49 740
Avances et acomptes versés sur commandes	3 514	1 145
Comptes courants (associés et parties liées)	276 249	216 533
Instruments dérivés de taux	7 977	17 500
Débiteurs divers	84 539	37 702
Fournisseurs débiteurs	8 508	7 950
Charges constatées d'avance d'exploitation	38 553	31 622
TOTAL	**626 626**	**481 586**

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 2018, le Groupe a cédé des créances pour un montant total de 30,6 M€. Ces créances ont été déconsolidées à hauteur du montant financé, soit 29,1 M€. Le reliquat (1,5) M€ constituant un dépôt de rétention, reste comptabilisé à l'actif du bilan.

À fin 2017, les créances cédées étaient décomptabilisées pour un montant de 32,6 M€.

3.9 Actifs détenus en vue de la vente

Les actifs disponibles à la vente sont constitués à hauteur de 206 M€ d'ensembles immobiliers que le Groupe a décidé de céder, en bloc ou par lots, à des investisseurs.

3.10 Capitaux propres

3.10.1 Capital social

	31/12/2018	31/12/2017
Nombre total d'actions	64 586 323	64 553 123
Nombre d'actions émises	64 586 323	64 553 123
Valeur nominale de l'action *(en euros)*	1,25	1,25
Capital social *(en euros)*	80 732 904	80 691 404
Actions de la Société détenues par le Groupe	39 146	36 030

Depuis le 31 décembre 2016, 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 31/12/2016	**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**
Affectation du résultat 2017			
Augmentation de capital	33 200	42	(42)
CAPITAL AU 31/12/2018	**64 586 323**	**80 733**	**950 642**

3.10.2 Résultat par action

Calcul du nombre moyen pondéré d'actions détenues :

	31/12/2018		31/12/2017	
	de base	dilué	de base	dilué
Actions ordinaires	64 577 500	64 577 500	61 627 126	61 627 126
Actions d'autocontrôle	3 116	3 116	(46 425)	(46 425)
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONS	**64 580 616**	**64 580 616**	**61 580 701**	**61 580 701**

Résultat net par action :

	31/12/2018		31/12/2017	
(en euros)	de base	dilué	de base	dilué
Résultat net – part du Groupe	3,41	3,41	1,46	1,46

3.10.3 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 2018, le Groupe détenait 39 146 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.

Le 13 décembre 2017, le Conseil d'Administration a approuvé la mise en place de deux autres plan 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 de un an.

Enfin, le 28 juin 2018, 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 44 701 actions. L'attribution sera définitive le 28 juin 2021, sous réserve de critères de performance.

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 9,4 M€. La charge comptable pour l'exercice 2018 est de 2,2 M€ (hors charges sociales).

3.10.4 Dividendes

L'Assemblée Générale du 28 juin 2018 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2017 d'un montant unitaire de 1,1 € par action soit un total de 71 044 955 € versés en juillet 2018.

3.11 Provisions

Les provisions se détaillent comme suit :

						Reprises de l'exercice		
(en milliers d'euros)	31/12/2017	Variations de périmètre et autres	Écart actuariel	Reclassement	Dotations de l'exercice	Provisions utilisées	Provisions non utilisées	31/12/2018
Provisions pour risques et charges	69 511	1 010		(889)	14 507	(18 586)	(17 146)	48 409
Provisions pour restructuration	101 467	9 464		195	1 571	(12 873)	(892)	98 931
TOTAL	**170 978**	**10 474**		**(694)**	**16 078**	**(31 459)**	**(18 038)**	**147 340**
Provisions ind. et engagements de retraite	72 185	1 772	16 043	694	(3 714)	(3 264)		83 717

Les sociétés du Groupe font régulièrement 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 32 M€, comprend, à fin 2018, les provisions pour litiges sociaux à hauteur de 19 M€, pour risques fiscaux à hauteur de 4 M€ ainsi que des provisions pour restructuration pour 9 M€.

La provision pour engagements de retraite se détaille comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
France	34 414	34 246
International	49 303	37 939
TOTAL	**83 717**	**72 185**

L'évolution de la situation financière des engagements de retraite France et assimilés se détaille comme suit :

	31/12/2018			31/12/2017		
(en milliers d'euros)	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres
Ouverture	**(34 244)**			**(27 275)**		
Coût des services courants	(2 109)	(2 109)		(2 476)	(2 476)	
Charge d'intérêt (désactualisation)	(538)	(538)		(327)	(327)	
Rendement attendu des actifs						
Cotisations de l'employeur						
Écarts actuariels	(697)		(697)	(6 482)		(6 482)
Prestations de retraite payées	2 558			2 418		
Coût des services passés						
Variations de périmètre				(104)		
Autres	616					
CLÔTURE	**(34 414)**	**(2 647)**	**(697)**	**(34 244)**	**(2 803)**	**(6 482)**

L'évolution de la situation financière des engagements de retraite à l'international et assimilés se détaille comme suit :

	31/12/2018			31/12/2017		
(en milliers d'euros)	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres	Provision au bilan	Résultat	Capitaux propres
Ouverture	**(37 939)**			**(36 644)**		
Coût des services courants	4 535	4 535		(4 888)	(4 888)	
Charge d'intérêt (désactualisation)						
Rendement attendu des actifs						
Cotisations de l'employeur						
Écarts actuariels	(15 346)		(15 346)	6 375		6 375
Coût des services passés	2 426					
Variations de périmètre	(1 772)			(5 165)		
Écart de conversion	(303)			2 392		
Autres	(902)			(9)		
CLÔTURE	**(49 303)**	**4 535**	**(15 346)**	**(37 939)**	**(4 888)**	**6 375**

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2018 sont les suivantes :

	31/12/2018		31/12/2017	
	France	International	France	International
Taux d'actualisation	1,60 %	entre 0,85 % et 1,20 %	1,20 %	entre 0,85 % et 1,20 %
Taux de revalorisation annuelle des salaires en tenant compte de l'inflation	2,00 %	entre 1,25 % et 1,75 %	2,50 %	entre 1,25 % et 1,75 %
Taux de rendement attendu des actifs de couverture	N/A	entre 1 % et 1,20 %	N/A	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 31/12/2018	Net 31/12/2017
Emprunts obligataires	1 028 048	772 312
Dettes correspondant à des contrats de location financement	1 044 961	1 020 075
Prêts relais	381 653	324 374
Autres emprunts et dettes financières	3 541 496	2 973 518
TOTAL DETTES FINANCIÈRES BRUTES *	**5 996 158**	**5 090 280**
Trésorerie	(690 112)	(568 158)
Équivalents de trésorerie	(77 876)	(45 740)
TOTAL DETTES FINANCIÈRES NETTES *	**5 228 171**	**4 476 382**

* *Dont dette associée à des actifs détenus en vue de la vente.*

Les variations des dettes financières au cours de l'exercice 2018 se présentent ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2017	Augmentation	Diminution	Variations de périmètre	31/12/2018
Emprunts obligataires	772 312	401 336	(145 600)		1 028 048
Dettes correspondant à des contrats de location financement	1 020 075	156 323	(164 975)	33 538	1 044 961
Prêts relais	324 374	285 300	(228 021)		381 653
Autres emprunts et dettes financières	2 973 518	1 165 551	(643 091)	45 518	3 541 496
Total des dettes financières brutes *	**5 090 279**	**2 008 510**	**(1 181 687)**	**79 056**	**5 996 158**
Trésorerie et équivalents	(613 898)	(154 089)			(767 987)
Total des dettes financières nettes *	**4 476 382**	**1 854 421**	**(1 181 687)**	**79 056**	**5 228 171**
Dette associée à des actifs détenus en vue de la vente	(63 705)	(142 788)			(206 493)
DETTES FINANCIÈRES NETTES HORS DETTE ASSOCIÉE À DES ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	**4 412 677**	**1 711 633**	**(1 181 687)**	**79 056**	**5 021 678**

* *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 :

	31/12/2018	Moins d'un an *	Plus d'un an et moins de cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunts obligataires	1 028 048	177 783	90 000	760 265
Dettes correspondant à des contrats de location financement	1 044 961	152 028	508 076	384 857
Prêts relais	381 652	30 427	241 622	109 603
Autres emprunts et dettes financières	3 541 496	531 480	2 310 269	699 747
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES BRUTES *	**5 996 158**	**891 717**	**3 149 968**	**1 954 473**
Trésorerie et équivalents	(767 987)	(767 987)		
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES NETTES *	**5 228 171**	**123 730**	**3 149 968**	**1 954 473**

* *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	2 019	2 020	2 021	2 022
Emprunts obligataires	90 000	20 000	0	70 000	0
Dettes correspondant à des contrats de location financement	508 076	141 892	138 547	118 895	108 742
Prêts relais	241 622	78 879	55 533	53 605	53 605
Autres emprunts et dettes financières	2 310 269	592 612	626 499	583 840	507 318
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES BRUTES PAR ANNÉE	**3 149 968**	**833 383**	**820 579**	**826 340**	**669 665**

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 douze ans ;
- financement de l'acquisition d'établissements en exploitation, d'autorisations d'exploiter, etc., principalement par prêt bancaire amortissable 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

$$R2 = \frac{\text{dette financière nette consolidée}}{\text{Fonds propres + quasi-fonds propres (i.e. impôts différés passifs liés à la valorisation des incorporels d'exploitation en IFRS dans les comptes consolidés)}}$$

Au 31 décembre 2018, ces deux ratios s'élèvent respectivement à 2,3 et 1,5 dans les limites imposées qui sont principalement, au 31 décembre 2018, de 5,5 pour R1 et de 2,0 pour R2.

Emprunts obligataires

Le groupe ORPEA a réalisé au cours de l'exercice 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 %.

Cette émission s'inscrit dans la stratégie du Groupe de diversification de ses sources de financement. Après avoir émis des placements privés obligataires et des *Schuldscheindarlehen,* le marché public permet d'élargir encore la base d'investisseurs crédit.

Trésorerie

À fin 2018, la trésorerie positive du Groupe est composée de 77 876 K€ de placements courts termes non spéculatifs auprès d'établissements de premier rang et de 690 112 K€ de soldes bancaires créditeurs.

3.13 Instruments financiers

3.13.1 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 oeuvre une comptablité de couverture conforme à IFRS 9, qualifiant ces opérations de flux de trésorerie futurs. Les plus ou moins values latentes résultant de la valeur de marché de ces dérivés sont comptabilisées en capitaux propres à la clôture de l'exercice, à l'exception de la valeur temps à l'origine des options qui est amortie en résultat sur la durée de vie effective de ces instruments, conformément à l'approche « coût de la couverture » édictée par la norme.

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 2018, 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 2018, la maturité des dérivés de taux est la suivante :

	Échéancier				
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Notionnel moyen *(en millions d'euros)*	3 006	2 999	3 001	2 999	2 987
Taux d'intérêt	0,7 %	0,7 %	0,6 %	0,6 %	0,7 %

À fin 2017, la maturité des dérivés de taux était 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 %

Au 31 décembre 2018, la juste valeur accumulée sur des instruments dérivés de couverture, soit (77,5) M€, a été comptabilisée en capitaux propres, au titre des couvertures de flux d'intérêt futurs, à hauteur de (75,0) M€ et en charge financière pour un montant de (2,5) M€.

Au 31 décembre 2017, la juste valeur accumulée sur des instruments dérivés de couverture, soit (44,1) 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 2018, le Groupe a une dette nette de 5 228 M€ dont environ 33 % 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 0,4 M€ ;
- l'incidence d'une baisse de 0,2 % (20 points de base) sans incidence sur la charge financière.

Variation de l'écart de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie futurs

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Écart de réévaluation à l'ouverture	(44 083)	(83 119)
Incidence sur le résultat global de la période	(30 936)	39 036
ÉCART DE RÉÉVALUATION À LA CLÔTURE	**(75 019)**	**(44 083)**

3.13.2 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 Euro 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 31/12/2018
Forward de change (CHF)	99 953	(508)
Forward de change (CZK)	81 181	(364)
Forward de change (PLN)	8 643	(72)
TOTAL	**189 777**	**(944)**

Tous les instruments de couvertures de change sont à échéance au premier trimestre 2019.

3.13.3 Valeur des instruments financiers hors dérivés

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Titres de participation	11 624	10 399
Autres actifs financiers non courants	22 482	21 987
Valeurs mobilières de placement	77 876	45 740
INSTRUMENTS FINANCIERS HORS DÉRIVÉS	**111 982**	**78 126**

3.14 Fournisseurs et comptes rattachés

	31/12/2018	31/12/2017
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	268 456	227 206
TOTAL	**268 456**	**227 206**

3.15 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.

3.16 Autres dettes et comptes de régularisation

	31/12/2018	31/12/2017
Dettes liées au développement	131 854	78 812
Dépôts de garantie	58 343	58 278
Engagements de travaux sur immeubles cédés	669	885
Clients créditeurs	927	1 046
Autres produits constatés d'avance	13 010	18 021
Instruments dérivés de taux	85 775	62 011
Instruments dérivés de change	944	
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	19 374	19 685
Comptes courants (associés et parties liées)	39	5 869
Divers	47 979	43 619
TOTAL	**358 914**	**288 225**

La variation de l'exercice sur les dettes liées au développement est constituée du montant actualisé du paiement différé du prix d'exercice du put sur intérêts minoritaires Dagelijks Leven et Inoges.

Les dépôts de garantie sont essentiellement constitués des sommes versées par les résidents en début de séjour.

3.17 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.

3.18 Information sectorielle

	31/12/2018	31/12/2017
CHIFFRE D'AFFAIRES		
France Benelux	2 040 310	1 942 679
Europe centrale	875 094	782 479
Europe de l'Est	334 889	268 774
Péninsule Ibérique	167 442	142 778
Autres	2 030	1 525
TOTAL	**3 419 764**	**3 138 234**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT AVANT LOYERS ET DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		
France Benelux	591 132	564 883
Europe centrale	225 760	210 336
Europe de l'Est	61 990	43 982
Péninsule Ibérique	35 148	29 843
Autres	(2 301)	(2 859)
TOTAL	**911 729**	**846 185**
ACTIF DU BILAN		
France Benelux	8 292 583	7 310 683
Hors France Benelux	2 851 990	2 384 799
TOTAL	**11 144 573**	**9 695 482**
PASSIF HORS CAPITAUX PROPRES		
France Benelux	5 632 050	4 865 270
Hors France Benelux	2 541 849	2 114 832
TOTAL	**8 173 898**	**6 980 103**

Les montants encourus pour l'acquisition d'actifs sectoriels sont présentés au § 2.

3.19 Autres produits et charges opérationnels non courants

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Produits de cessions immobilières	47 896	39 893
Coût de cessions immobilières	(30 410)	(38 780)
Reprise sur provisions	7 094	4 679
Dotations aux provisions	(9 384)	(22 529)
Autres produits	79 849	70 608
Autres charges	(77 174)	(34 840)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS	**17 872**	**19 030**

Les autres produits et charges non courants sont composés essentiellement du bénéfice net réalisé sur les cessions d'actifs immobiliers et incorporels pour 34 M€, des produits et (charges) nets liés aux acquisitions dans le cadre de regroupements d'entreprises pour 17 M€ et des charges liées à la restructuration d'établissements récemment acquis et autres charges liées au développement pour (24) M€ ainsi que des charges diverses pour (10) M€.

Les marges sur opérations immobilières constatées à l'avancement se décomposent ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Prix de cession	12 575	18 177
Coût de revient	(6 633)	(14 345)
MARGE CONSTATÉE SUR LES CESSIONS EN L'ÉTAT FUTUR D'ACHÈVEMENT	**5 942**	**3 832**

3.20 Coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Intérêts sur dettes bancaires et autres dettes financières	(97 145)	(101 625)
Intérêts sur biens financés en location financement	(16 087)	(14 339)
Charge nette sur dérivés de taux	(35 344)	(30 958)
Charge liée au remboursement anticipé de l'ORNANE		(15 254)
Charges financières	**(148 576)**	**(162 177)**
Produits de la trésorerie	156	(57)
Frais financiers capitalisés *	12 254	11 539
Produits nets sur dérivés de taux		
Produits financiers	**12 410**	**11 482**
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(136 166)**	**(150 695)**

* *Calculés au taux moyen de 3,5 % en 2018.*

3.21 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 2018.

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Impôts exigibles	95 150	76 437
Impôts différés	158	(23 156)
TOTAL	**95 309**	**53 281**

La charge d'impôts exigibles 2018 inclut la contribution sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) pour un montant de 23 431 K€ contre 22 113 K€ en 2017.

Les impôts différés actifs/(passifs) par nature de différences temporaires se ventilent comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Juste valeur des actifs incorporels	(450 804)	(431 668)
Juste valeur des actifs corporels *	(417 007)	(358 201)
Activation du crédit-bail	(124 776)	(100 641)
Différences temporaires	(6 345)	(4 220)
Reports déficitaires	43 383	36 837
Étalement des plus-values de cession	284	433
Avantages au personnel	9 663	9 598
Impôt différé CVAE **	(4 408)	(4 733)
Instruments financiers et autres	62 623	31 143
TOTAL	**(887 386)**	**(821 451)**

* *Dont 223 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 2018 à 451 M€.

L'impôt différé au bilan se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Actif	43 383	36 837
Passif	(930 770)	(858 288)
NET	**(887 386)**	**(821 451)**

La différence entre le taux théorique d'impôt, soit 34,43 % en 2018, et le taux effectif, tel qu'il apparaît dans le compte de résultat, se présente ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Taux effectif	**30,12 %**	**37,24 %**
Incidence de l'ORNANE		- 12,28 %
Actualisation du montant des impôts différés au dernier taux connu		5,92 %
Différences permanentes	1,18 %	2,57 %
Regroupements d'entreprises	2,37 %	5,98 %
Incidence du taux réduit	1,00 %	1,38 %
Incidence des sociétés mises en équivalence	0,76 %	0,50 %
Incidence des sociétés étrangères	0,16 %	- 0,19 %
Autres	1,68 %	- 2,45 %
Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)	- 2,84 %	- 4,24 %
TAUX THÉORIQUE	**34,43 %**	**34,43 %**

3.22 Engagements et passifs éventuels

3.22.1 Engagements hors bilan

Engagements liés à la dette

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Obligations contractuelles	1 788 451	1 556 881
TOTAL	**1 788 451**	**1 556 881**

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 2018 se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Paiements minimaux
Moins d'un an	144 915
Plus d'un an et moins de 5 ans	476 301
5 ans et plus	418 332
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	**1 039 549**

Les engagements de location simple s'analysent comme suit au 31 décembre 2018 :

(en milliers d'euros)	Paiements minimaux
Moins d'un an	301 409
Plus d'un an et moins de 5 ans	1 030 922
5 ans et plus	1 765 822
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOYER	**3 098 153**

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 2018, 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 3 M€.

Concernant la participation de 45 % détenue *via* PCM SANTÉ, 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 25,1 % du capital de la société Inoges, les engagements suivants, ont été échangés pour une possible prise de contrôle à 100 % :

- promesse de cession à ORPEA entre le 30 août 2020 et le 31 octobre 2020 ;
- promesse d'achat par ORPEA entre le 30 avril 2020 et le 30 juin 2020.

Concernant la participation de 25 % du capital de la société Dagelijks Leven, les engagements suivants, ont été échangés pour une possible prise de contrôle à 100 % :

- promesse de cession par tranche à ORPEA à partir de 2019 ;
- promesse d'achat par tranche par ORPEA entre le 1er janvier et le 15 février 2020 et 2021 si les actionnaires minoritaires n'ont pas eux-mêmes exercé leur option, puis à partir de 2022.

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.

3.22.2 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.

3.23 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 ***	**31/12/2018**	31/12/2017	**31/12/2018**	31/12/2017
Actifs financiers détenus jusqu'à échéance			**0**	**0**	**0**	**0**
Obligations et titres de créances négociables	Trésorerie et équivalents de trésorerie					
Prêts et créances			**879 150**	**697 582**	**879 150**	**697 582**
Prêts à court terme	Prêt à court terme					
Prêts à long terme	Actifs financiers non courants	2	22 482	21 987	22 482	21 987
Créances sur cession d'actifs	Créances sur cession d'actifs à court terme		24 431	24 181	24 431	24 181
Dépôts et cautionnements	Actifs financiers non courants	2	8 055	7 545	8 055	7 545
Autres créances	Autres créances	2	594 218	439 905	594 218	439 905
Créances clients	Créances clients et comptes rattachés	2	229 964	203 964	229 964	203 964
Actifs financiers disponibles à la vente			**0**	**0**	**0**	**0**
Titres de participation	Actifs financiers non courants					
Autres						
Actifs financiers à la juste valeur			**775 965**	**631 398**	**775 965**	**631 598**
Dérivés de taux		2	7 977	17 500	7 977	17 500
Dérivés de change		2			0	200
SICAV et fonds communs de placement	Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	77 876	45 740	77 876	45 740
Disponibilités	Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	690 112	568 158	690 112	568 158
ACTIFS FINANCIERS			**1 655 115**	**1 328 980**	**1 655 115**	**1 329 180**

* *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.

			Valeur au bilan		Juste valeur	
(en milliers d'euros)	**Catégorie au bilan**	**Niveau ***	**31/12/2018**	**31/12/2017**	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Passifs financiers à la juste valeur			**86 719**	**62 011**	**86 719**	**62 011**
Dérivés de change	Autres dettes		944		944	
Dérivés de taux	Autres dettes	2	85 775	62 011	85 775	62 011
Variation de la juste valeur du droit d'attribution d'actions de l'ORNANE		2	0	0	0	0
Autres obligations	Autres dettes					
Passifs financiers à coût amorti			**6 536 809**	**5 543 700**	**6 540 922**	**5 545 913**
Obligations convertibles, échangeables, remboursables en actions	Dettes financières à long terme + court terme	1	1 028 048	772 312	1 032 161	774 525
Dette bancaire	Dettes financières à long terme + court terme	2	3 923 149	3 297 893	3 923 149	3 297 893
Endettement de crédit-bail	Dettes financières à long terme + court terme	2	1 044 961	1 020 075	1 044 961	1 020 075
Autres dettes	Dettes courantes	2	272 195	226 214	272 195	226 214
Fournisseurs	Fournisseurs et comptes rattachés	2	268 456	227 206	268 456	227 206
PASSIFS FINANCIERS			**6 623 528**	**5 605 711**	**6 627 641**	**5 607 924**

* *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.

3.24 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 2018 à 276 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 9 M€.

Avantages accordés aux mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires hors taxes et avantages versés au cours de l'exercice 2018 aux mandataires sociaux de la SA ORPEA s'est élevé à 3 919 K€ dont 745 K€ au titre des jetons de présence.

3.25 Effectifs

Les effectifs du groupe ORPEA s'élèvent à 59 571 collaborateurs au 31 décembre 2018.

3.26 Honoraires des Commissaires aux comptes

La charge comptabilisée en 2018 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	2 580	1 027	3 607
Autres services	173	7	180
TOTAL	**2 753**	**1 034**	**3 787**

Les Autres services couvrent les Services Autres que la Certification des Comptes (SACC) requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que les SACC fournis à la demande du Groupe. Elles correspondent principalement à l'émission d'attestations portant sur des informations comptables et financières (7 K€) ou du rapport de l'Organisme Tiers Indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales prévu par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce (31 K€), des services de due diligence sur le dossier d'acquisition de Dagelijks Leven (100 K€) ; l'émission de lettres de confort dans le cadre de l'opération de placement publique obligataire (42 K€).

3.27 Événements postérieurs à la clôture

Depuis le 1er janvier 2019, le Groupe poursuit son développement notamment en Amérique latine et plus particulièrement en Uruguay et au Chili.

3.28 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2018

Les principales sociétés permettant au groupe ORPEA d'exercer son activité et de gérer son patrimoine immobilier sont :

Entreprises consolidées	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 DEUTCHLAND	100 %	100 %	IG
ORPEA NETHERLAND	100 %	100 %	IG
CELENUS	100 %	100 %	IG
SENECURA	100 %	100 %	IG
MEDI-SYSTEM	100 %	100 %	IG
CEESCH	100 %	100 %	IG
GCSE	100 %	100 %	IG
NIORPEA	100 %	100 %	IG

5.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires de la société ORPEA,

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 2018, 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 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

ÉVALUATION DES ACTIFS ACQUIS ET PASSIFS ASSUMÉS DANS LE CADRE DES ACQUISITIONS D'ECOPLAR, INOGES, DAGELIJKS LEVEN

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 réalisé trois transactions significatives (ECOPLAR, INOGES, DAGELIJKS LEVEN) pour un prix d'acquisition global de 213 M€, comme exposé dans la note 2. Périmètre de consolidation de l'annexe aux comptes consolidés.

L'allocation provisoire du prix d'acquisition de ces opérations a donné lieu à la comptabilisation, au cours de l'exercice, d'actifs et passifs, comprenant 151 M€ de goodwill, 29 M€ de droits incorporels, 75 M€ d'actifs corporels, 4 M€ de passifs, 3 M€ d'impôts différés et - 35 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 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.

ÉVALUATION DES ENSEMBLES IMMOBILIERS, TERRAINS ET CONSTRUCTIONS DÉTENUS ET EXPLOITÉS PAR LE GROUPE

Risques identifiés

Au 31 décembre 2018, les immobilisations corporelles du Groupe ORPEA représentent une valeur nette de 5 268 M€, soit 47 % 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 et du mode de détention de ces actifs.

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 de l'intégralité 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.

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 Deloitte & Associés et par celle du 27 juin 2008 pour Saint-Honoré BK&A.

Au 31 décembre 2018, Deloitte & Associés était dans la 13e année de sa mission sans interruption et Saint-Honoré BK&A dans la 11e année, dont respectivement 13 et 11 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 ses 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 Paris-La Défense, le 3 mai 2019

Les Commissaires aux comptes

Saint-Honoré BK&A	**Deloitte & Associés**
Emmanuel KLINGER	Jean-Marie LE GUINER



6

Comptes individuels au 31 décembre 2018

6.1 Comptes de la société ORPEA SA au 31 décembre 2018 **238**
Compte de résultat de ORPEA SA 238
Bilan de ORPEA SA 239
Notes annexes sur les comptes individuels 240

6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels **258**

6.1 COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ORPEA SA AU 31 DÉCEMBRE 2018

COMPTE DE RÉSULTAT DE ORPEA SA

(en euros)	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires	**866 262 327**	**792 094 399**
Production stockée	(2 507 492)	(40 686 454)
Autres produits d'exploitation	35 391 089	48 848 457
Achats et charges externes	(317 381 881)	(292 982 963)
Impôts et taxes	(52 291 487)	(43 310 280)
Charges de personnel	(432 312 492)	(369 310 432)
Dotations aux amortissements et provisions	(22 139 094)	(21 507 398)
Autres charges d'exploitation	(1 238 504)	(1 016 663)
Résultat d'exploitation	**73 782 467**	**72 128 666**
Produits financiers	94 099 184	165 288 643
Charges financières	(138 058 576)	(112 292 194)
Résultat financier	**(43 959 392)**	**52 996 448**
Résultat courant avant impôt	**29 823 075**	**125 125 115**
Résultat exceptionnel	25 085 146	(8 969 099)
Participation des salariés		
Impôts sur les bénéfices	(17 537 186)	(4 954 206)
RÉSULTAT NET	**37 371 035**	**111 201 810**

BILAN DE ORPEA SA

	31/12/2018			31/12/2017
Actif *(en euros)*	**Brut**	**Amortissements et provisions**	**Net**	**Net**
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles	292 969 241	2 470 883	290 498 358	281 950 075
Immobilisations corporelles	448 427 172	171 580 313	276 846 859	248 621 922
Immobilisations financières	1 724 902 385	22 919 691	1 701 982 694	1 256 629 572
Total actif immobilisé	**2 466 298 798**	**196 970 885**	**2 269 327 913**	**1 787 201 571**
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en-cours	11 122 327	1 188 655	9 933 672	7 322 142
Avances sur commandes	4 399 087		4 399 087	4 335 124
Clients et comptes rattachés	21 336 932	6 939 510	14 397 422	16 429 568
Autres créances	2 865 534 596	4 743 499	2 860 791 097	2 577 133 828
Valeurs mobilières de placement	64 777 225		64 777 225	24 140 322
Disponibilités	101 177 583		101 177 583	265 471 323
Charges constatées d'avance	12 343 550		12 343 550	11 126 108
Total actif circulant	**3 080 691 300**	**12 871 664**	**3 067 819 636**	**2 905 958 415**
Prime de remboursement des obligations	2 690 096		2 690 096	-
Écart de conversion actif	42 738		42 738	
TOTAL DE L'ACTIF	**5 549 722 932**	**209 842 549**	**5 339 880 383**	**4 693 159 985**

Passif *(en euros)*	31/12/2018	31/12/2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital	80 732 904	80 691 404
Primes et réserves	703 522 567	663 441 212
Report à nouveau		
Résultat de l'exercice	37 371 035	111 201 810
Provisions réglementées	8 990 449	8 389 506
Total capitaux propres	**830 616 956**	**863 723 932**
Provisions pour risques et charges	**17 189 824**	**26 939 619**
DETTES		
Emprunts et dettes financières	3 860 454 225	3 185 638 228
Avances sur commandes en cours	248 362	1 357 800
Fournisseurs et comptes rattachés	43 750 885	32 786 477
Dettes fiscales et sociales	129 921 780	93 655 421
Autres dettes	446 345 969	473 916 647
Produits constatés d'avance	8 330 921	11 384 497
Total dettes	**4 489 052 140**	**3 798 739 071**
Écart de conversion passif	3 021 463	3 757 364
TOTAL DU PASSIF	**5 339 880 383**	**4 693 159 985**

NOTES ANNEXES SUR LES COMPTES INDIVIDUELS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

1. Règles, méthodes comptables, faits significatifs et événements postérieurs à la clôture de l'exercice 241
1.1 Règles comptables 241
1.2 Principales méthodes comptables 241
1.3 Restructurations internes 243
1.4 Faits importants de la période 243
1.5 Faits postérieurs à la clôture de l'exercice 243

2. Commentaires sur les comptes 244
2.1 Bilan 244
2.2 Compte de résultat 254

3. Engagements financiers et autres informations 256
3.1 Engagements hors bilan 256
3.2 Effectifs 257
3.3 Avantages accordés aux mandataires sociaux 257

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° 2018-07 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 ;
- 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 et corrigés de l'endettement net.

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 2018) ;

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 un à cinq 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, corrigés de l'endettement net (voir paragraphe 1.2.1) ;
- 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 six mois : 20 % pour les dossiers suivis par le service contentieux ;
- créances supérieures à six 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 un 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 deux ans et six mois : 50 % ;
- créances supérieures à trois ans : 100 %.

1.2.6 Trésorerie

La trésorerie de la Société est constituée de placements courts 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 2018, 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 troisième 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, au cours de l'exercice, des opérations de fusion des filiales suivantes : SAS Résidence Normandie, SARL DFS Arcachon, SAS MDR La Chêneraie, SARL La Pergola, SARL Résidences Les Cèdres, SARL Résidence L'Atrium, SAS Résidence La Jonchère, SAS Le Clos Saint-Sébastien, SARL La Pastorale, SAS David, SAS MEDITER et SAS EMCEJIDEY.

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 2018.

Ces opérations ont conduit à la constatation de bonis de fusion pour un montant de 9,9 M€ et de malis de fusion pour un montant de 47,8 M€, malis affectés en « autres immobilisations incorporelles » pour 9,6 M€, en « autres immobilisations corporelles » pour 0,3 M€ et en « autres immobilisations financières » pour 37,9 K€.

1.4 Faits importants de la période

Depuis le 1er janvier 2018, la Société a poursuivi son développement, en France et à l'international, en procédant à l'ouverture d'établissements à l'issue de la réalisation de constructions initiées au cours des exercices antérieurs mais également, dans le cadre de 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.

Durant l'exercice, la société ORPEA a cédé trois de ses établissements représentant 237 lits ainsi qu'un de ses immeubles dans le cadre d'une opération globale de cession de 11 fonds de commerce et ensembles immobiliers dédiés au sein de l'ensemble du Groupe.

Le groupe ORPEA a également réalisé un placement public inaugural pour 400 M€, lui permettant d'accéder ainsi à une nouvelle base d'investisseurs crédit.

1.5 Faits postérieurs à la clôture de l'exercice

Depuis le 1er janvier 2019, la Société a poursuivi son développement, en France et à l'international.

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			9 531		21 481
Concessions, brevets	1 338 051	27 902	23 173		7 320	1 350 099
Fonds commercial	76 282 055	2 969 389	11 248		2 470 530	81 710 725
Autres immobilisations incorporelles	204 552 226	576	4 616 918		9 652 582	209 588 467
Acomptes sur immobilisations incorporelles	1 818 468	98 000	18 000	(1 600 000)		298 469
TOTAL	**284 002 749**	**3 095 867**	**4 669 339**	**(1 590 469)**	**12 130 432**	**292 969 241**

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	113			9 421
Concessions, brevets	1 216 554	49 892	22 701	9 413	1 253 157
Fonds commercial	1	240 000			240 001
Autres immobilisations incorporelles	826 811	135 146	5 696	12 042	968 303
Acomptes sur immobilisations incorporelles	0				0
TOTAL	**2 052 674**	**425 150**	**28 396**	**21 454**	**2 470 883**

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	12 682 355		456 835		1 187 000	13 412 520
Constructions	270 055 568	4 800 202	10 425 028	25 345 121	10 173 703	299 949 565
Installations techniques et générales	58 456 630	4 210 840	1 609 075	(31 960)	1 810 272	62 836 708
Matériel de transport	499 451	5 018	11 791		12 460	505 139
Immobilisations en cours	20 504 712	91 205 308	58 226 581	(25 214 516)	1 226 274	29 495 198
Autres immobilisations corporelles	42 065 982	1 795 226	2 932 114	(1 145)	1 300 095	42 228 042
TOTAL	**404 264 700**	**102 016 595**	**73 661 424**	**97 499**	**15 709 803**	**448 427 172**

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	15 578		4 364			11 214
Constructions	80 109 991	10 673 529	3 380 978		1 587 963	88 990 505
Installations techniques et générales	47 197 386	3 784 753	1 304 221		1 729 676	51 407 593
Matériel de transport	463 172	13 630	47		188 172	664 927
Autres immobilisations corporelles	27 856 651	1 852 226	475 470		1 272 666	30 506 073
TOTAL	**155 642 778**	**16 324 139**	**5 165 079**	**0**	**4 778 477**	**171 580 313**

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	1 179 689 587	597 973 937	5 490		(183 236 543)	1 594 421 491
Autres titres de participations	6 985					6 985
Créances rattachées à des participations	63 791 126					63 791 126
Prêts	11 022 774	1 386 699	524 104		1 071 946	12 957 316
Autres immobilisations financières	15 597 117	38 369 344	10 992		(230 002)	53 725 467
TOTAL	**1 270 107 598**	**637 729 980**	**540 585**	**0**	**(182 394 599)**	**1 724 902 385**

La variation des titres de participation s'explique principalement par :

- une hausse de 506 M€ au titre des augmentations de capital ;
- une augmentation de 37 M€ suite à l'acquisition des titres de nouvelles filiales ;
- une diminution au titre des fusions de 183 M€.

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 :

	31/12/2018	à - 1 an	à + 1 an
Prêts	12 957 316	22 295	12 935 021
Dépôts et cautionnements	3 912 283		3 912 283
Affectation des malis	46 774 915		46 774 915
Actions propres	3 038 268	3 038 268	
TOTAL	**66 682 783**	**3 060 563**	**63 622 219**

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 39 146 pour un montant de 3,0 M€ au 31 décembre 2018.

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	13 438 919	9 395 895			22 834 814
Prêts	39 107	45 770			84 877
TOTAL	**13 478 026**	**9 441 665**	**0**	**0**	**22 919 691**

2.1.2 Liste des filiales et participations

Société	Chiffre d'affaires 2018	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2018	Valeur comptable des titres 2018	
						Brut	Net
SCI Route des Écluses	231 494	303 374	99 %	201 087	2 826 637	303 374	303 374
SCI Les Rives d'Or	35 316	1 524	99 %	40 400	1 994 650	933 755	933 755
SCI du Château	195 857	1 524	99 %	4 510 057	8 218 037	1 353 340	1 353 340
SCI Tour Pujols	(514 347)	1 524	99 %	(287 620)	2 755 273	1 364 795	1 364 795
SCI La Cerisaie	70 673	1 524	99 %	50 433	2 328 199	47 224	47 224
SCI Val de Seine	940 508	6 300 000	99 %	(1 285 527)	745 468	6 946 798	6 946 798
SCI Cliscouet	99 600	1 524	99 %	90 237	2 398 618	1 494	1 494
SCI Âge d'Or	231 647	2 549 161	99 %	244 458	12 853 362	6 234 540	6 234 540
SCI Gambetta	78 922	1 524	99 %	18 594	5 423 041	1 509	1 509
SCI Croix Rousse	1 264 954	1 524	99 %	147 089	4 969 426	1 509	1 509
SCI Les Dornets	34 215	1 524	99 %	26 429	1 311 351	1 494	1 494
SCI Château d'Angleterre	106 121	1 646	99 %	264 517	8 823 187	1 763 577	1 763 577
SCI Montchenot	347 924	1 524	99 %	72 578	11 036 454	1 286 933	1 286 933
SCI 115 rue de la Santé	5 315 160	3 300 000	90 %	1 147 197	13 237 971	2 970 000	2 970 000
SCI Abbaye	5 257 592	6 000 000	90 %	1 610 143	2 521 187	5 743 038	5 743 038
SCI Les Tamaris	2 162 048	1 524	99 %	(1 763)	2 394 918	1 357	1 357
SCI Passage Victor Marchand	1 016 025	1 524	99 %	(2 964 396)	(1 983 809)	1 509	1 509
SCI Fauriel	9 096 032	36 200 000	99 %	468 336	25 243 128	37 455 332	37 455 332
SCI Port Thureau	30 574	1 524	99 %	(2 120)	1 222 942	63 708	63 708
SCI de l'Abbaye	(550 000)	1 524	99 %	(365 621)	1 173 477	1 509	1 509
SCI Les Maraichers	(1 019 083)	1 524	99 %	(636 435)	2 455 827	99 595	99 595
SCI Bosguerard	50 000	1 524	99 %	56 816	1 370 160	1 274 306	1 274 306
SCI Le Vallon	7 998 369	12 000 000	90 %	(2 390 325)	10 157 193	12 831 856	12 831 856
SCI Brest Le Lys Blanc	5 942 635	16 000 000	98 %	(1 408 373)	(374 921)	15 840 000	15 840 000
SCI Bel Air	108 387	1 524	99 %	(99 792)	(432 397)	335 837	335 837
SAS CLINEA	691 505 021	194 008 608	100 %	69 725 560	352 509 009	203 855 563	203 855 563
SARL Les Matines	1 514 515	18 500 000	100 %	(348 317)	15 159 807	18 500 000	18 500 000
SARL Bel Air	42 765	1 265 327	100 %	(372 126)	4 291 677	840 604	840 604
SARL Amarmau	30 000	7 622	100 %	(33 239)	(1 199 464)	7 622	7 622
SARL 94 Niort	52 795 530	231 000 000	100 %	8 968 745	286 364 849	231 000 000	231 000 000
SARL 95	0	7 700	100 %	(27 023)	(860 829)	7 700	0
SCI Sainte Brigitte	0	1 525	100 %	(29 898)	(750 508)	1 524	1 524
SARL VIVREA	2 353 751	4 050 000	100 %	(852 574)	(667 048)	4 050 000	4 050 000
SA LES CHARMILLES	5 412 552	76 225	98 %	440 435	5 215 214	3 094 117	3 094 117
SCI KOD'S	0	22 650	100 %	(12 496)	626 383	68 116	68 116
SARL LA BRETAGNE	2 342 230	277 457	100 %	(154 986)	(1 578 843)	41 300	41 300
SA BRIGE	0	1 200 000	100 %	(58 662)	7 599 480	670 000	670 000
SRLORPEA ITALIA	24 544 920	7 100 000	100 %	(4 253 448)	819 431	20 087 393	20 087 393

Société	Chiffre d'affaires 2018	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2018	Valeur comptable des titres 2018	
						Brut	Net
SCI LES TREILLES	30 000	15 245	100 %	54 700	2 402 136	2 363 698	2 363 698
SCI LES MAGNOLIAS	1 107 604	4 477 400	99 %	(20 917)	745 515	4 474 450	4 474 450
SCI le Barbaras	190 000	182 939	0 %	163 043	6 964 196	821	821
SARL DOMEA	148 590	100 000	100 %	1 351	141 855	100 000	100 000
SARL 96	435 273	7 084 000	90 %	(652 439)	8 022 061	20 975 600	20 975 600
SCI BEAULIEU	0	3 049	100 %	(21 835)	(123 892)	30 490	0
SAS LA SAHARIENNE	3 239 030	1 365 263	100 %	(216 634)	(1 642 989)	5 712 440	5 712 440
SARL ORPEA DEV	0	100 000	100 %	(1 811)	870 710	100 000	100 000
SAS ORGANIS	6 332 571	37 000	100 %	(3 225 481)	(10 251 122)	11 775 946	9 825 946
GRUPO CARE	165 797 861	63 921	100 %	3 823 831	38 212 203	20 328 321	20 328 321
DINMORPEA	5 128 589	5 000	100 %	1 680 694	3 689 629	5 000	5 000
SRL CASA MIA IMMOBILIARE	1 878 060	20 000 000	100 %	(263 763)	14 380 871	13 089 120	13 089 120
SA ORPEA BELGIUM	10 473 920	81 500 000	100 %	1 610 021	179 790 335	65 479 233	65 479 233
SA DOMAINE DE CHURCHILL	186 000	815 012	100 %	(38 476)	17 260 893	12 135 729	12 135 729
SA DOMAINE DE LONGCHAMP	1 229 325	65 026	10 %	(33 578)	12 117 598	1 414 449	1 414 449
SA LONGCHAMPS LIBERTAS	4 753 536	1 740 000	100 %	148 747	4 032 548	554 719	554 719
SA RS DOMAINE DE CHURCHILL	2 509 260	265 039	100 %	111 808	543 806	3 075 311	3 075 311
TRANSAC CONSULTING CORPORATION	0	3 009	100 %	0	10 352	1 823 231	1 823 231
SAS Résidence Saint-Luc	2 780 007	37 200	100 %	(501 723)	(5 099 466)	2 644 007	0
SARL Benian	0	1 000	20 %	(434)	(47 834)	300 200	0
SCI JEM II	120 900	152	90 %	71 902	688 580	883 500	883 500
SARL La Doyenne de Santé	4 678 048	8 000	50 %	529 043	673 116	1 267 425	1 267 425
SCI Douarnenez	1 117 326	2 000 000	100 %	(458 289)	(347 786)	1 980 000	1 980 000
SCI Barbacane	30 000	1 524	1 %	25 660	1 025 910	15	15
SCI Selika	84 750	10 671	0 %	47 735	5 730 743	15	15
SCI SLIM	(338 400)	762	100 %	(231 351)	548 862	1 830	1 830
SCI SAINTES BA	1 195 676	1 524	1 %	39 331	3 155 017	15	15
SCI Les Ânes	858 344	2 000 000	0 %	(403 662)	907 019	2 000	2 000
SARL L'Ombrière	0	8 000	100 %	(41 547)	(930 288)	822 027	0
SARL IDF résidence Ret. Le Sophora	4 208 920	7 622	100 %	282 139	(902 209)	438 355	438 355
SNC les Jardins d'Escudie	3 141 960	4 800 000	100 %	(40 620)	(209 833)	5 524 310	5 524 310
SC Les Praticiens	0	87 600	0 %	1 057	69 033	67 009	0
SARL Résidence du Parc	0	18 560	100 %	(13 428)	(54 145)	5 810	5 810
SCI du Fauvet	2 611 210	3 600 000	10 %	(363 128)	1 479 647	104 291	104 291
OPCI	0	5 301 885	5 %	242 791	5 545 579	479 732	479 732
SAS SFI France	0	4 000 000	51 %	(48 042)	783 381	23 305 520	23 305 520
SCI Ainsi	44 607	22 867	0 %	133 325	5 744 602	40 399	40 399
SNC des Parrans	0	7 622	100 %	(590 518)	(1 002 752)	1 399 856	0

Société	Chiffre d'affaires 2018	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2018	Valeur comptable des titres 2018	
						Brut	Net
SAS Holding Mandres	3 943 297	8 000	100 %	501	1 063 564	3 325 832	3 325 832
SNC Les Acanthes	0	7 622	100 %	8 713	(409 804)	1 468 434	0
SA Le Clos Saint-Grégoire	44 684	38 173	100 %	95 811	1 787 088	4 676 964	4 676 964
SA Immobilière de Santé	9 208 000	7 828 400	49 %	4 534 000	43 090 000	13 210 000	13 210 000
SARL Domidom	19 840 908	19 970 100	100 %	701 117	11 543 159	27 543 657	27 543 657
GCS	0	100 000	13 %	0	1 016 576	23 300	23 300
SAS Immo Nevers	131 687	5 000	100 %	(346 767)	4 620 169	5 000	5 000
SCI Castelviel	1 469 434	152	99 %	(611 904)	(3 964 506)	5 192 113	4 428 463
SCI Super Aix	57 743	228 674	13 %	(26 485)	1 814 924	478 537	478 537
SAS Actiretraite Montgeron	0	4 000	100 %	(55 228)	(1 434 820)	746 843	0
SCI Parc Saint-Loup	0	150 000	100 %	(26 581)	(518 532)	149 079	0
SCI Larry	0	150 000	100 %	44 071	3 365 276	150 621	150 621
SA China Holding	0	10 000 000	100 %	(442 045)	8 827 937	10 000 000	9 269 982
SARL Résidence de Balbigny	0	10 000	100 %	(625)	8 891	10 000	10 000
SARL Résidence Parc de Royat	0	10 000	100 %	(304)	9 212	10 000	10 000
SARL Maison de l'AAR	0	10 000	100 %	(32 132)	(22 737)	5 000	5 000
SARL Résidence de L'Ambène	0	10 000	100 %	(303)	9 213	10 000	10 000
SARL Résidence L'Angélique	0	10 000	100 %	(359)	9 036	10 000	10 000
SARL Résidence Saint Martial	0	10 000	100 %	(304)	9 212	10 000	10 000
SARL Résidence Marquisat	0	10 000	100 %	(235)	9 577	10 000	10 000
SARL Résidence Parce des Noues	0	10 000	100 %	(304)	9 212	10 000	10 000
SARL Résidence Les Pergolas	0	10 000	100 %	(360)	9 035	10 000	10 000
SARL Résidence Du Lac	0	10 000	100 %	(303)	9 213	10 000	10 000
SARL Résidence Saint Honorat	0	10 000	100 %	(304)	9 212	10 000	10 000
SARL Résidence L'Atrium	0	10 000	100 %	(328)	9 485	10 000	10 000
SARL Les Jardins d'Aurillac	0	10 000	100 %	(303)	9 213	10 000	10 000
CEECSH	269 000	400 008 100	100 %	(4 744 509)	389 879 777	497 490 952	497 490 952
CHINA CO.	2 070 565	7 932 769	51 %	(1 846 361)	185 659	11 646 869	0
MEDI-SYSTÈME	16 664 891	161 500	100 %	(1 063 348)	32 336 007	43 477 338	43 477 338
SARL Primavera Saint-Marc	1 815 502	100 000	100 %	(485 826)	(5 165 184)	18 001	18 001
Gevea Senior	0	890 000	49 %	1 481 946	2 371 946	682 251	682 251
Gevea Immo	0	890 000	49 %	65 441	955 441	406 945	406 945
SAS Familisanté	8 739 218	4 851 200	57 %	1 721 165	413 741	18 771 865	18 771 865
NIORPEA	0	100 000	100 %	(553 934)	(559 666)	100 000	100 000
ORPEA NETHERLANDS BV	0	5 590 900	100 %	0	5 590 900	5 590 900	5 590 900
ORPEA SUISSE SA	12 867 083	90 000	100 %	(1 115 396)	59 277 395	63 993 829	63 993 829
ORPEA Latam	0	14 395 111	100 %	0	14 395 111	14 395 111	14 395 111
Gevea Morges 49 %	0	89 000	49 %	54 849	143 849	42 281	42 281
Reine Bellevue	277 041	5 520 000	100 %	(3 935 693)	(3 037 918)	5 514 000	5 514 000

Société	Chiffre d'affaires 2018	Capital	Quote-part de capital détenue	Résultat du dernier exercice clos	Capitaux propres 2018	Valeur comptable des titres 2018 Brut	Net
Cuxac	1 288 458	7 622	100 %	3 323 993	1 091 984	400 000	400 000
Ca Santé	2 548 554	37 000	100 %	1 877 030	2 363 191	3 123 500	3 123 500
SCI Mediter Foncier	0	1 000	100 %	(2 486)	(51 488)	990	990
Mieux vivre	5 470 023	30 450 265	100 %	12 582 371	72 740 621	49 349 038	49 349 038
SIS BRASIL	6 202 743	20 000	50 %	1 029 565	4 235 689	15 000 200	15 000 200
SIS Portugal	0	18 600	49 %	0	8 965	15 000 200	15 000 200
Autres titres						534 634	426 002
Autres titres (access)						0	0
TOTAL						**1 594 421 491**	**1 571 586 677**

2.1.3 Stocks et en-cours de production

	Brut 31/12/2018	Provisions 31/12/2018	Net 31/12/2018	Net 31/12/2017
Petits matériels et fournitures	2 241 767		2 241 767	1 783 317
En cours immobiliers	8 880 560	1 188 655	7 691 905	5 538 825
TOTAL	**11 122 327**	**1 188 655**	**9 933 672**	**7 322 142**

Les en-cours de production immobilière d'un montant net de 7 691 905 € incorporent les frais financiers supportés pendant la période de construction qui s'élèvent à la clôture à 279 341 € contre 248 689 € à fin 2017.

Ces frais financiers ont été capitalisés au taux moyen de 3,5 % contre 3,80 % en 2017.

2.1.4 Créances clients et autres créances

	Brut 31/12/2018	Provisions 31/12/2018	Net 31/12/2018	Net 31/12/2017
Clients et comptes rattachés	21 336 932	6 939 510	14 397 422	16 429 568
Créances fiscales et sociales	24 874 832		24 874 832	27 593 985
Groupe et associés	2 539 185 432		2 539 185 432	2 299 321 953
Débiteurs divers	301 474 333	4 743 499	296 730 834	250 217 891
TOTAL	**2 886 871 528**	**11 683 009**	**2 875 188 519**	**2 593 563 396**

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	5 688 764	3 452 353	3 048 689	847 083	6 939 510
Autres débiteurs divers	13 911 467	29 384	9 445 419	248 067	4 743 499
TOTAL	**19 600 230**	**3 481 737**	**12 494 108**	**1 095 150**	**11 683 009**

2.1.5 Inventaires des valeurs mobilières

Valeur nette comptable	31/12/2017	Acquisitions	Cessions	Provisions	Fusion	31/12/2018
Comptes à terme *	24 140 322	40 636 903				64 777 225
Actions réservées aux salariés	0					0
(en nombre)	-					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	Provisions réglementées	Dividendes	Total des capitaux propres
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**
Affectation du résultat			40 156 856		(111 201 810)		71 044 955	0
Autres			(33 999)					(33 999)
Conversion des ORNANE								0
Attribution gratuite d'actions	33 200	41 500	(41 500)					0
Dividendes							(71 044 955)	(71 044 955)
Provisions réglementées						600 943		600 943
Résultat au 31/12/2018					37 371 035			37 371 035
AU 31/12/2018	**64 586 323**	**80 732 904**	**703 522 567**	**0**	**37 371 035**	**8 990 449**	**0**	**830 616 956**

Le capital social s'élève à la clôture de l'exercice à 80 732 904 € et se compose de 64 586 323 actions d'une valeur nominale de 1,25 €.

L'Assemblée Générale du 28 juin 2018 a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2017 d'un montant unitaire de 1,1 € par action soit un total de 71 044 955 € versés en juillet 2018.

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 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.

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.

Enfin, le 28 juin 2018, 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 44 701 actions. L'attribution sera définitive le 28 juin 2021, sous réserve de critères de performance.

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 2018.

2.1.7 Provisions

	Début de l'exercice	Fusion	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	Fin de l'exercice
Litiges sociaux	7 557 548	1 314 488	2 256 364	1 555 708	1 411 780	8 160 912
Autres	19 382 071	162 000	2 265 588	3 081 747	9 699 000	9 028 912
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**26 939 619**	**1 476 488**	**4 521 952**	**4 637 455**	**11 110 780**	**17 189 824**

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 2018, les « autres provisions pour risques et charges » couvrent principalement des risques fiscaux.

2.1.8 Dettes

	31/12/2018	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2017
Emprunts et dettes financières	3 860 454 225		3 185 638 228	
Dettes à 1 an au plus		792 402 033		568 289 891
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans		1 843 835 773		1 998 381 169
Dettes à plus de 5 ans		1 224 216 419		618 967 168
Fournisseurs et comptes rattachés	43 750 885		32 786 477	
Dettes à 1 an au plus		43 750 885		32 786 477
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Dettes fiscales et sociales	129 921 780		93 655 420	
Dettes à 1 an au plus		129 921 780		93 655 420
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Groupe et associés	366 767 118		366 203 836	
Dettes à 1 an au plus		366 767 118		366 203 836
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans				
Dettes à plus de 5 ans				
Dettes diverses	79 827 211		112 827 975	
Dettes à 1 an au plus		37 468 447		75 987 932
Dettes à plus d'1 an et moins de 5 ans		42 358 764		36 840 043
Dettes à plus de 5 ans				
TOTAL	**4 480 721 219**	**4 480 721 219**	**3 791 111 936**	**3 791 111 936**

Les emprunts souscrits sur l'exercice s'élèvent à 1 007 M€ et les emprunts remboursés à 636 M€.

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 (42 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

Le groupe ORPEA a réalisé au cours de l'exercice 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 %.

Cette émission s'inscrit dans la stratégie de financement du Groupe, initiée depuis 2012, de diversification des sources de financement. Après avoir émis des placements privés obligataires et des *Schuldscheindarlehen,* le marché public permet d'élargir encore la base d'investisseurs crédit.

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

$$R2 = \frac{\text{dette financière nette consolidée}}{\text{Fonds propres + quasi-fonds propres (i.e. impôts différés passifs liés à la valorisation des incorporels d'exploitation en IFRS dans les comptes consolidés)}}$$

Au 31 décembre 2018, ces deux ratios s'élèvent respectivement à 2,3 et 1,5 dans les limites imposées qui sont principalement, au 31 décembre 2018, de 5,5 pour R1 et de 2,0 pour R2.

2.1.9 Instruments financiers

Au 31 décembre 2018, les couvertures utilisées sont les suivantes :

(en milliers d'euros)	Notionnel	Valeur de marché au 31/12/2018
Caps effectifs	833 000	(6 957)
Caps à départ différé	95 000	(818)
Swaps taux fixe *vs* Euribor effectifs	1 728 002	(20 124)
Swaps taux fixe *vs* Euribor à départ différé	5 597 000	(46 672)
TOTAL	**8 253 002**	**(74 571)**

(en milliers d'euros)	Notionnel	Valeur de marché au 31/12/2018
Forward de change (CHF)	99 953	(508)
Forward de change (CZK)	81 181	(364)
Forward de change (PLN)	8 643	(72)
TOTAL	**189 777**	**(944)**

2.1.10 Divers

Charges à payer

	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts et dettes financières	34 617 125	23 549 149
Fournisseurs et comptes rattachés	19 878 374	18 754 608
Dettes fiscales, sociales et divers	42 709 581	39 413 685
TOTAL	**97 205 080**	**81 717 442**

Produits à recevoir

	31/12/2018	31/12/2017
Créances financières	20 655	26 241
Clients et comptes rattachés	2 917 157	5 837 785
Autres créances	47 979 181	13 989 457
TOTAL	**50 916 993**	**19 853 483**

Charges constatées d'avance

	31/12/2018	31/12/2017
Exploitation	519 503	654 552
Financières	11 824 047	10 471 556
Exceptionnelles		
TOTAL	**12 343 550**	**11 126 108**

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

	31/12/2018	31/12/2017
Exploitation	8 330 921	11 384 497
TOTAL	**8 330 921**	**11 384 497**

Écarts de conversion passif

	31/12/2018	31/12/2017
Filiales	3 021 463	3 757 364
TOTAL	**3 021 463**	**3 757 364**

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	2 539 185 432	366 767 118	81 535 249	13 943 185
Autres filiales	57 061 013	18 786	392 602	0

2.2 Compte de résultat

2.2.1 Chiffre d'affaires

	31/12/2018	31/12/2017
Exploitation de maisons de retraite	863 552 906	754 643 656
Cession de biens immobiliers	2 709 421	37 450 743
TOTAL	**866 262 327**	**792 094 399**

2.2.2 Produits d'exploitation

	31/12/2018	31/12/2017
Exploitation de maisons de retraite	863 552 906	754 643 656
Chiffre d'affaires lié à l'exploitation	**863 552 906**	**754 643 656**
Cession de biens immobiliers	2 709 421	37 450 743
Production immobilière immobilisée	2 753	11 823 623
Production stockée	(2 507 492)	(40 686 454)
Produits liés à l'activité immobilière	**204 682**	**8 587 912**
Autre production immobilisée	4 705 054	5 155 020
Subventions d'exploitation	226 547	316 671
Reprises provisions et transfert de charges	30 394 603	31 952 960
Autres produits	62 132	(399 817)
Autres produits d'exploitation	**35 388 336**	**37 024 834**

2.2.3 Transfert de charges

	31/12/2018	31/12/2017
Coûts de restructuration et de développement	1 427 840	1 425 137
Frais portés à l'actif	2 969 389	2 219 231
Remboursements d'assurance	1 380 868	474 062
Remboursements de prévoyance	5 693 991	4 403 612
Remboursements de formation	3 166 355	3 187 942
Remboursements de maladie	143 593	167 564
Frais financiers activés sur projets immobiliers	42 790	53 044
Divers	155 134	56 762
TOTAL	**14 979 960**	**11 987 354**

2.2.4 Résultat financier

	31/12/2018	31/12/2017
Intérêts sur dettes bancaires et autres charges financières	(77 898 056)	(67 910 892)
Charges nettes sur instruments financiers	(31 812 357)	(30 585 316)
Perte de change	(4 941 843)	(1 655 237)
Provisions pour dépréciations de titres	(9 407 755)	0
Autres charges	(55 369)	(7 264)
Produits de participations		100 000 000
Produits nets sur comptes courants intra-groupe	67 984 666	47 180 129
Frais financiers capitalisés	42 790	53 044
Produits nets sur cession VMP	138 543	(57 619)
Gains de change	6 061 497	932 215
Autres produits	5 928 491	5 047 388
RÉSULTAT FINANCIER	**(43 959 392)**	**52 996 448**

2.2.5 Résultat exceptionnel

	31/12/2018		31/12/2017	
Produits exceptionnels		**107 995 658**		**65 573 021**
Sur opération de gestion	10 814 713		933 220	
dont boni de fusion	9 891 906			
Sur opération en capital	84 438 762		63 999 162	
dont cession immobilisations financières	5 490		0	
Reprises sur provisions et transferts de charges	12 742 183		640 638	
Charges exceptionnelles		**82 910 511**		**74 542 120**
Sur opération de gestion	4 661 080		3 283 585	
dont coût d'acquisitions	1 427 840		1 425 137	
dont frais de gardiennage	203 671		186 772	
dont frais immobilier	192 834		108 782	
Sur opération en capital	75 442 765		67 095 547	
dont cession immobilisations financières	5 490		1 978 770	
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	2 806 666		4 162 987	
dont créances liées au développement			0	
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		**25 085 146**		**(8 969 099)**

	31/12/2018	31/12/2017
Plus- ou moins-values sur sorties d'immobilisations	8 995 997	(3 096 385)
Frais de restructuration et de développement	(3 148 409)	(2 017 542)
Provisions pour débiteurs divers	10 615 133	(2 285 643)
Amortissements dérogatoires	(679 617)	(1 236 706)
Divers	(589 864)	(439 814)
Résultat de fusion	9 891 906	106 991
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**25 085 146**	**(8 969 099)**

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 2018, le résultat de l'Intégration Fiscale ORPEA s'élève à 155 118 317 € incluant le bénéfice fiscal d'ORPEA SA en tant que « société membre » d'un montant de 42 605 607 €.

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 17 537 186 € et se décompose comme suit :

	Avant IS	IS	Après IS
Résultat d'exploitation	73 782 467	(19 194 054)	54 588 413
Résultat financier	(43 959 392)	9 537 394	(34 421 998)
Résultat exceptionnel	25 085 146	(9 475 061)	15 610 085
IS sur dividendes et autres		1 594 536	1 594 536
RÉSULTAT COMPTABLE	**54 908 221**	**(17 537 186)**	**37 371 035**

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 : 42 192 K€,
  - plus-value latente sur titres en sursis d'imposition issues des fusions : 24 565 K€ ;
- déductions à venir sur les exercices futurs :
  - *organic* : 1 364 K€,
  - différence de change : 3 021 K€.

3. ENGAGEMENTS FINANCIERS ET AUTRES INFORMATIONS

3.1 Engagements hors bilan

Engagements liés au financement

Engagements financiers

Obligations contractuelles *(en milliers d'euros)*	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Créances cédées non échues (bordereaux Dailly…)	0	0
Nantissements, hypothèques et autres garanties	243 373	272 282
TOTAL	**243 373**	**272 282**

Obligations contractuelles *(en milliers d'euros)*		**Paiements dus par période**		
	31/12/2018	**à moins de 1 an**	**de 1 à 5 ans**	**à plus de 5 ans**
Dettes à long terme	3 860 454	792 402	1 843 836	1 224 216
Obligations en matière de location-financement	150 374	41 514	104 222	4 638
TOTAL	**4 010 828**	**833 916**	**1 948 058**	**1 228 855**

Crédits-bails

	Crédits-bails immobiliers	Crédits-bails mobiliers
Valeur d'origine	36 200 001	228 685 182
Redevances de l'exercice	4 265 960	33 170 170
Cumuls des redevances des exercices précédents	10 723 268	68 739 351
Dotation théorique de l'exercice	761 045	27 965 175
Cumuls des amortissements au titre des exercices précédents	2 730 545	48 303 798
Redevances restant à payer – à un an	4 369 026	37 144 676
Redevances restant à payer – à plus d'un an et jusqu'à cinq ans	15 323 247	88 898 939
Redevances restant à payer – à plus de cinq ans	4 638 093	0
Valeur de rachat	4 860 000	442 947

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 2018 à 13 249 K€ contre 10 727 K€ à fin 2017.

Les principales hypothèses actuarielles au 31 décembre 2018 sont les suivantes :

- taux de revalorisation des salaires : 2 % en tenant compte de l'inflation ;
- taux d'actualisation : 1,60 % ;
- âge de départ en retraite : 65 ans ;
- taux de charges sociales : conformes à ceux constatés en 2018.

Le montant versé par la Société au titre des indemnités de départ à la retraite s'élève, en 2018, à 495 417 €.

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.

3.2 Effectifs

Au 31 décembre 2018, les effectifs en équivalent temps plein de la SA ORPEA sont :

	31/12/2018	31/12/2017
Cadres	1 032	866
Employés/Ouvriers	10 112	8 777
TOTAL	**11 145**	**9 643**

3.3 Avantages accordés aux mandataires sociaux

Le montant global des rémunérations brutes, honoraires hors taxes et avantages versés au cours de l'exercice 2018 aux mandataires sociaux de la société ORPEA SA s'est élevé à 2 679 K€ dont 745 K€ au titre des jetons de présence.

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires de la société ORPEA,

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 2018, 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 2018 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 annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION 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 leur créances rattachées, figurant au bilan au 31 décembre 2018 pour un montant net de 1 682 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 I.2-3. de l'annexe, 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 à la clôture de l'exercice ;
- soit sur la base de l'actualisation des flux de trésorerie futurs, qui sont générés par l'exploitation, corrigés de l'endettement net ;
- 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 autorisations d'exploitation attachées 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 participations 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 vérifier 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 à l'infini des flux futurs de trésorerie ;
  - comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés ;
  - tester 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 I.2-3., II.1-1. et II.1-2. donnaient une information appropriée.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et règlementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

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 sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec 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.

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 Deloitte & Associés et du 27 juin 2008 pour Saint-Honoré BK&A.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 13e année de sa mission sans interruption et le cabinet Saint-Honoré BK&A dans la 11e année, dont respectivement 13 et 11 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 ses 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 Paris-La Défense, le 3 mai 2019

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 264
- **7.1.1** Siège social 264
- **7.1.2** Objet social 264
- **7.1.3** Organes d'administration et de Direction 264
- **7.1.4** Assemblées des actionnaires 267
- **7.1.5** Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions 269

7.2 Informations sur le capital social 270
- **7.2.1** Évolution et répartition du capital social et des droits de vote 270
- **7.2.2** Instruments financiers donnant accès au capital social 270

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 2018, à l'exception de la mise en conformité des statuts avec les nouvelles dispositions relatives au transfert de siège social issues de la loi « Sapin ».

Les statuts de la Société sont à jour des décisions du Directeur Général de la Société des 10 avril 2018 et 4 mai 2019, 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.

La Société a été constituée le 22 mai 1995, pour une durée de 99 années ; elle a été enregistrée à Paris le 22 juin 1995 sous le numéro 113-6-3-358. Le siège social statutaire est situé 12 rue Jean Jaurès, 92 813 Puteaux Cedex, France (téléphone : 01 47 75 78 07).

7.1.1 SIÈGE SOCIAL

ARTICLE 4 DES STATUTS – SIÈGE SOCIAL

Le siège social est fixé 12, rue Jean-Jaurès – 92813 Puteaux Cedex.

Le déplacement du siège social sur l'ensemble du territoire français peut être décidé par le Conseil d'Administration sous réserve de ratification de cette décision par la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Le 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 mentionné 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 mentionné 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 soixante-neuf mille sept cent quatre-vingt-seize euros et vingt-cinq centimes (80 769 796, 25 €).

Il est divisé en soixante-quatre millions six cent quinze mille huit cent trente-sept (64 615 837) 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 2018, le capital social de la Société s'élève à 80 732 903,75 € ; il est divisé en 64 586 323 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 83 364 095 et le nombre total de droits de vote exerçables s'élève à 83 324 949. 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 (autodétention). 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 2016 et le 31 décembre 2018.

	31/12/2018 (1)				31/12/2017 (2)				31/12/2016			
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	3 894 000	6,03 %	7 788 000	9,34 %	4 133 109	6,40 %	8 266 218	9,80 %	4 133 109	6,86 %	8 266 218	10,22 %
CPPIB	9 374 186	14,51 %	18 245 038	21,89 %	9 193 192	14,24 %	18 245 038	21,64 %	8 870 854	14,72 %	17 663 707	21,83 %
FFP Invest	3 261 353	5,05 %	6 522 706	7,82 %	3 811 353	5,90 %	7 622 706	9,04 %	3 811 353	6,32 %	7 622 706	9,42 %
Sofina Group	2 380 000	3,68 %	4 760 000	5,71 %	2 380 000	3,69 %	4 760 000	5,64 %	3 180 000	5,28 %	6 360 000	7,86 %
Auto-détention	39 146	0,06 %	-	0,00 %	36 030	0,06 %	-	0,00 %	8 731	0,01 %	-	0,00 %
Public	45 637 638	70,66 %	46 048 351	55,24 %	44 999 439	69,71 %	45 429 720	53,88 %	40 269 644	66,81 %	40 997 323	50,67 %
TOTAL	**64 586 323**	**100,00 %**	**83 364 095**	**100,00 %**	**64 553 123**	**100,00 %**	**84 323 682**	**100,00 %**	**60 273 691**	**100,00 %**	**80 909 954**	**100,00 %**

(1) En 2018, le capital social de la Société a été augmenté d'une somme de 41 500 €, par création de 33 200 actions nouvelles, suite à l'acquisition gratuite d'actions par certains membres de l'équipe dirigeante.
(2) 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 ORNANEs 2013 et à l'acquisition (gratuite) d'actions par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et certains membres de l'équipe dirigeante.

La Société n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaires, ni de convention relative au capital.

Le **4 mai 2019**, le capital social a été augmenté d'une somme de 36 892,50 € pour être porté de 80 732 903,75 € à 80 769 796,25 € suite à l'acquisition (gratuite) d'actions par des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

7.2.2 INSTRUMENTS FINANCIERS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS, ACTIONS GRATUITES ET ACTIONNARIAT SALARIÉ

Au cours des trois 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 [1]	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6
Date de l'Assemblée Générale	06/11/2015	23/06/2016	23/06/2016	23/06/2016	28/06/2018
Date du Conseil d'Administration	10/02/2016	04/05/2017	13/12/2017	13/12/2017	28/06/2018
Nombre total maximum d'actions pouvant être attribuées gratuitement	33 200	29 514	13 000	13 000	44 701
Date d'acquisition des actions	10/04/2018	04/05/2019	13/12/2020	13/12/2021	28/06/2021
Date de fin de période de conservation	10/04/2020	04/05/2021	13/12/2021	13/12/2021	28/06/2021
Conditions de performance	Chiffre d'affaires et EBITDA [2]	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus [3]	Chiffre d'affaires et EBITDA [4]	Chiffre d'affaires, EBITDA et croissance organique [5]	Évolution du cours de Bourse d'ORPEA dividende inclus [6]
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2018	33 200	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 2018	N/A	29 514 [7]	13 000	13 000	44 701

(1) Les informations relatives au plan n° 1 figurent dans le document de référence 2017 (page 249).
(2) Chiffre d'affaires et EBITDA prévus aux budgets 2015 et 2016 tels que présentés aux séances du Conseil d'Administration d'ORPEA.
(3) 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 attribution 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 ne sera attribuée.
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 attribué 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.
(4) Chiffre d'affaires et EBITDA prévus aux budgets 2018 et 2019 tels que présentés aux séances du Conseil d'Administration d'ORPEA.
(5) 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.
(6) 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 exercices 2018, 2019 et 2020, toutes les actions ORPEA gratuites pouvant être reçues feront l'objet d'une attribution 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 exercices 2018, 2019 et 2020, aucune action gratuite ne sera attribuée.
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 exercices 2018, 2019 et 2020, le nombre d'actions ORPEA gratuites attribué 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 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.
(7) Le détail des actions (gratuites) acquises le 4 mai 2019 par M. Yves Le Masne, Directeur Général, et M. Jean-Claude Brdenk, Directeur Général Délégué, est indiqué au Tableau 9 – nomenclature AFEP-MEDEF.

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 **274**
- **8.1.1** Responsable du document de référence 274
- **8.1.2** Attestation du responsable 274
- **8.1.3** Contacts investisseurs 274

8.2 Contrôleurs légaux des comptes **275**
- **8.2.1** Commissaires aux comptes titulaires 275
- **8.2.2** Commissaires aux comptes suppléants 275

8.3 Documents accessibles au public **275**

8.4 Table de concordance **276**

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 10 mai 2019

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
  6 place de la Pyramide, 92908 Paris-Défense Cedex

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 –	Identité des personnes responsables des informations contenues dans le présent document de référence	274
1.2 –	Attestation des personnes responsables sur la conformité des informations contenues dans le présent document de référence	274
2 :	**CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES**	
2.1 –	Identité des contrôleurs légaux des comptes	275
2.2 –	Démission ou nouvelle désignation de Commissaires aux Comptes	N/A
3 :	**INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES**	
3.1 –	Informations financières historiques sélectionnées	15 à 17
3.2 –	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	63
4 :	**FACTEURS DE RISQUES**	**64 à 71 / 102 à 106**
5 :	**INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR**	
5.1 –	Histoire et évolution de la Société	19 à 37
5.1.1 –	Raison sociale et nom commercial	264
5.1.2 –	Lieu et numéro d'enregistrement	264
5.1.3 –	Date de constitution et durée de vie	264
5.1.4 –	Siège social et forme juridique, législation régissant les activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège statutaire	264
5.1.5 –	Évènements importants dans le développement des activités	48 à 50
5.2 –	Investissements	48 à 49 / 55 /199 / 210 à 211
5.2.1 –	Principaux investissements (y compris leurs montants) réalisés durant chaque exercice de la période couverte jusqu'à la date du document d'enregistrement	48 à 49 / 210 à 211
5.2.2 –	Principaux investissements en cours avec mention de la distribution géographique et du financement	N/A
5.2.3 –	Principaux investissements projetés mais déjà validés	62 à 63 / 231
6 :	**APERÇU DES ACTIVITÉS DU GROUPE**	
6.1 –	Aperçu des activités du Groupe	19 à 28
6.1.1 –	Opérations et principales activités pour chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	48 à 50
6.1.2 –	Description des futures activités et de l'état d'avancement	N/A
6.2 –	Principaux marchés du Groupe	38 à 45
6.3 –	Éléments exceptionnels ayant influencé les activités et les principaux marchés du Groupe	N/A
6.4 –	Brevets, licences et contrats industriels importants	N/A
6.5 –	Position concurrentielle	40
7 :	**ORGANIGRAMME**	
7.1 –	Description sommaire du Groupe	216 / 231
7.2 –	Liste des filiales importantes	231 / 246 à 248
8 :	**PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES**	
8.1 –	Immobilisations corporelles importantes	55 / 214 à 215
8.2 –	Considérations environnementales pouvant influencer l'utilisation de ces immobilisations corporelles	119 à 126

Rubrique		Pages
9 :	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT**	
9.1 –	Situation financière du Groupe	51 à 55
9.2 –	Résultat d'exploitation	53
9.2.1 –	Facteurs importants y compris inhabituels ayant influé sensiblement sur le revenu d'exploitation	N/A
9.2.2 –	Justification des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	N/A
9.2.3 –	Stratégie de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement sur les opérations	N/A
10 :	**TRÉSORERIE ET CAPITAUX**	
10.1 –	Informations sur les capitaux de l'émetteur	217 à 218 / 270
10.2 –	Flux de trésorerie de l'émetteur	55 / 199
10.3 –	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	55 / 220 à 223
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**	**61**
12 :	**INFORMATIONS SUR LES TENDANCES**	
12.1 –	Principales tendances ayant influé sur le Groupe depuis le 1er janvier 2019	62 à 64
12.2 –	Engagements ou événements importants susceptibles d'influer sur les perspectives du Groupe	62 à 64
13 :	**PRÉVISION OU ESTIMATION DU BÉNÉFICE**	
13.1 –	Déclaration énonçant les principales hypothèses des prévisions ou estimations	N/A
13.2 –	Rapport des contrôleurs légaux sur les prévisions ou estimations	N/A
13.3 –	Prévision ou estimation du bénéfice	N/A
13.4 –	Déclaration sur toute prévision de bénéfice figurant dans un précédent prospectus	N/A
14 :	**ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE, ET DIRECTION GÉNÉRALE**	
14.1 –	Composition du Conseil d'Administration et de la Direction Générale	148 à 155 / 164
14.2 –	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la Direction Générale	154
15 :	**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**	
15.1 –	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	165 à 183
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	219 à 220
16 :	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**	
16.1 –	Date d'expiration des mandats actuels	150 à 151
16.2 –	Contrats de service prévoyant l'octroi d'avantages	N/A
16.3 –	Information sur les Comités d'études du Conseil d'Administration	160 à 163
16.4 –	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	185
17 :	**SALARIÉS**	
17.1 –	Nombre de salariés	108
17.2 –	Participation et stock-options des dirigeants mandataires sociaux	270 à 271
17.3 –	Accord de participation des salariés dans le capital	270 à 271

Rubrique		Pages
18 :	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**	
18.1 –	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	270
18.2 –	Existence de droits de vote différents	269
18.3 –	Détention ou contrôle	270
18.4 –	Accord pouvant induire un changement de contrôle	184
19 :	**OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS**	**191 à 194 / 230**
20 :	**INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR**	
20.1 –	Informations financières historiques consolidées	195 à 235
20.2 –	Informations financières pro forma	N/A
20.3 –	États financiers	237 à 261
20.4 –	Vérification des informations financières historiques annuelles	232 à 235 / 258 à 261
20.4.1 –	Attestation de vérification des informations financières historiques	N/A
20.4.2 –	Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	N/A
20.4.3 –	Source des informations financières non tirées des états financiers et non vérifiées	N/A
20.5 –	Date des dernières informations financières	N/A
20.5.1 –	Respect des délais liés aux informations financières	N/A
20.6 –	Informations financières intermédiaires et autres	63
20.6.1 –	Informations financières trimestrielles ou semestrielles depuis le dernier document d'enregistrement	N/A
20.6.2 –	Informations financières intermédiaires des six premiers mois du nouvel exercice	N/A
20.7 –	Politique de distribution de dividendes	60 / 219
20.7.1 –	Montant du dividende par action	60
20.8 –	Procédures judiciaires et d'arbitrage	69
20.9 –	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21 :	**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**	
21.1 –	Capital social	270
21.1.1 –	Montant du capital souscrit et pour chaque catégorie d'action, nombre d'actions autorisées, nombre d'actions émises mais non totalement libérées, valeur nominale et rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	N/A
21.1.2 –	Nombre et caractéristiques des actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3 –	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions	270
21.1.4 –	Montant et caractéristiques des valeurs mobilières convertibles	N/A
21.1.5 –	Conditions des droits d'acquisition et des obligations visant à augmenter le capital	N/A
21.1.6 –	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option	N/A
21.1.7 –	Historique du capital pour la période couverte par les informations financières historiques	217 à 218 / 270
21.2 –	Acte constitutif et statuts	264 à 269
21.2.1 –	Description de l'objet social	264
21.2.2 –	Dispositions concernant les membres des organes d'administration et de direction	185 à 190
21.2.3 –	Droits et privilèges attachés à chaque catégorie d'actions	269
21.2.4 –	Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	267
21.2.5 –	Mode de convocation et d'admission des assemblées générales annuelles et extraordinaires	267
21.2.6 –	Dispositif lié au changement de contrôle	184
21.2.7 –	Seuil de divulgation des participations	N/A
21.2.8 –	Description des conditions de modification du capital si différentes des obligations légales	N/A

Rubrique		Pages
22 :	**CONTRATS IMPORTANTS**	**N/A**
23 :	**INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS**	**N/A**
23.1 –	Identité de la personne intervenant en qualité d'expert	N/A
23.2 –	Attestation portant sur la validité des informations fournies par des tiers	N/A
24 :	**DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**	**275**
25 :	**INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS**	**216 / 231 / 246 à 248**

Conception et réalisation : côtécorp.
Tél. : 01 55 32 29 74

Crédits photos : © ORPEA



CONTACT

12, rue Jean Jaurès – CS 10032
92 813 Puteaux Cedex

Email : financegroupe@orpea.net

www.orpea-corp.com